CONSTANTIN SASU
RADU ANDRIEŞ

MANAGEMENT INTERNAȚIONAL

ISBN: 973-8387-06-x

Tiparul s-a executat şi tipărit la:
S.C. F&F INTERNATIONAL S.R.L.
EDITURĂ ŞI TIPOGRAFIE
Târgu Jiu, Gorjeni
Tel./Fax: 004-0266-164171 e-mail:office@fandf.ro

NECESITATEA STUDIERII MANAGEMENTULUI INTERNAŢIONAL

Afacerile internaţionale nu reprezintă un fenomen nou. Ele au existat de mii de ani. Totuşi, volumul tranzacţiilor internaţionale a luat o amploare fără precedent în ultimele decenii. Apariţia noilor ţări industrializate din Asia de Sud-Est (Hon Kong, Coreea, Taiwan şi Singapore), creşterea puterii economice a unor ţări mai puţin dezvoltate precum India, a unor ţări din Orientul Mijlociu, Africa şi America Centrală şi de Sud, tranziţia spre economia de piaţă a ţărilor din Europa de Est a făcut ca participarea acestor ţări la afacerile internaţionale să crească în mod simţitor.

Aceste noi fenomene pot fi grupate în trei ***tendinţe***: creşterea ponderii investiţiilor internaţionale, creşterea volumului activităţiior de comerţ exterior şi recunoaşterea crescândă a importanţei managementului internaţional.

Creşterea ponderii investiţiilor internaţionale. În ultimele trei decenii ţările industrializate au făcut investiţii internaţionale în toată lumea. Cea mai mare parte a acestor investiţii s-au înregistrat în triada SUA – Japonia - Uniunea Europeană. Totuşi, o mare parte din investiţii s-au realizat în Asia de Sud-Est şi ţările în curs de dezvoltare.

Creşterea volumului activităţilor de comerţ exterior. Firmele din lumea întreagă şi-au mărit volumul activităţilor de comerţ exterior. De exemplu, firmele elveţiene Nestlé şi Sandoz vând fiecare la export peste 90% din producţie.

Recunoaşterea crescândă a importanţei managementului internaţional. Creşterea volumului afacerilor internaţionale a impus necesitatea apariţiei managementului internaţional. Managerii de pretutindeni sunt implicaţi în acţiuni internaţionale fără precedent. În tabelul 1 redăm experienţa internaţională a unor manageri din diferite ţări ale lumii.

Experiența internațională a unor manageri din diferite țări ale lumii

Tabel 1

Manageri din:	*SUA %*	*Europa %*	*Japonia %*	*Zona Pacificului %*
Fără experiență internațională	14	3,1	1,1	2,6
Călătorii în străinătate de 1-2 ori pe an	23	1,0	15	18
Călătorii în străinătate mai mult de 2 ori pe an	56	80	78	75
Studii în străinătate	16	28	13	54
Serviciu în străinătate	32	47	19	46
Conducerea unei firme în străinătate pentru o companie existentă	16	37	5,3	21
Firma are manageri în străinătate	21	34	3,1	41

În trecut, mulți dintre manageri au încercat să conducă acțiunile internaționale prin simple adaptări ale stilurilor de management existente. Curând însă a devenit evident că această abordare nu este eficientă. Managerii internaționali de succes au recunoscut că există diferențe semnificative între diferitele regiuni ale lumii și pentru a conduce eficient este necesară înțelegerea culturilor implicate. Prin urmare, ei au înțeles că este necesară o "gândire internațională" pentru a conduce cu succes afacerile transfrontiere.

În tabelul 2 redăm dimensiunea "gândirii internaționale" prin prezentarea a două profiluri opuse: cea a managerilor capabili să gândească internațional și cea a managerilor care nu au această abilitate. Cercetările au arătat că managerii internaționali care au fost cei mai capabili să gândească internațional au fost aceia care s-au bazat pe intuiție, au observat și ascultat cu atenție, au încercat să se adapteze la situațiile sociale din jurul lor și au urmat cursul oamenilor și evenimentelor. Cei care a fost mai puțin capabili să gândească internațional au tins să analizeze lucrurile rațional, au căutat

modele de comportament care ar putea fi utilizate la formularea explicațiilor generale și s-au dovedit a fi mai retrași social. Pe scurt, managerii internaționali eficienți sunt flexibili și încearcă mai degrabă să evalueze fiecare situație după propriile merite decât să caute reguli generale sau orientări care ar putea fi folosite pentru a face față situației.

O comparație a managerilor care pot gândi și a celor care nu pot gândi internațional

Tabel 2

Caracteristica	*Manageri mai capabili*	*Manageri mai puțin capabili*
Obiective personale	Capacitatea de adaptare la diferite persoane individuale	Capacitatea de adaptare la societate
Perceperea cerințelor privind colaborarea eficientă cu alții	Nu sunt necesare abilități speciale; adaptarea eficientă depinde de cerințele situației	Sunt necesare abilități speciale precum răbdare, empatie, onestitate, atenție, flexibilitate
Întrebarea de pus pentru adaptarea la o nouă cultură	Ce se întâmplă? Căutarea descrierilor, interpretărilor și semnificațiilor	De ce se întâmplă? Căutarea de explicații și motive
Date relevante în luarea deciziilor	Sentimentele și impresiile sunt cele mai importante	Faptele și informațiile sunt cele mai importante
Procesul analizei informațiilor legate de cultură	Încercarea de descriere calitativă a culturilor cu intenția de a le diferenția	Încercarea de a compara și evalua culturile din punct de vedere cantitativ
Impact intern asupra managerului	Modificarea stereotipiilor și clarificarea impresiilor și interpretărilor	Confirmarea stereotipiilor și impresiilor
Impactul comportamental asupra managerului	Flexibil social și deschis	Judecător social și retras

Pe măsura creșterii ponderii activităților internaționale ale firmei, înțelegerea specificului managementului în diferite

culturi capătă o importanță din ce în ce mai mare. Managementul internațional tratează probleme globale și descrie concepte relevante pentru firmele cu activități transfrontire, indiferent de gradul lor de implicare internațională.

Managementul internațional este mult mai complex decât cel intern, și aceasta din cauza competiției globale crescânde și a mediului internațional, care prezintă o mare diversitate culturală, economică, politică și legală.

Este evident că practicile manageriale eficiente dintr-o țară sunt adesea ineficiente atunci când sunt transferate peste graniță. Transferabilitatea teoriilor de management, un principiu fundamental al managementului și universalitatea principiilor de management, care stipulează că managerii realizează aceleași funcții, indiferent de locul lor în structura organizației sau a tipului întreprinderii în care sunt angajați tind să depășească efectele multiplicative ale diferențelor culturale, organizaționale, situaționale și individuale cu care se confruntă managementul. În plus, deși industrializarea tinde să promoveze similaritățile în comportamentul managerial, culturile diferite tind să încurajeze diversitatea. În acest fel studiul managementului internațional trebuie să sublinieze că sunt implicate două forțe: industrializarea și cultura. Industrializarea acționează pentru convergență, cultura pentru divergență.

Trebuie remarcat că în unele situații stilurile de management eficiente sunt similare în diferite culturi, iar în altele sunt diferite. Această ultimă situație se întâmplă atunci când valorile culturale - limba, religia - formele de guvernare și atitudinile față de muncă sunt în mare parte comune. Prin urmare, este necesară studierea acestor elemente și impactul lor asupra managementului internațional.

Managerii firmelor care concurează pe piața internațională trebuie să aibă o gândire globală, concretizată în abilitatea de a evalua acțiunile următoare ale concurenților străini, prin supravegherea lor în străinătate, cu scopul de a fi mai bine pregătiți să îi concureze acasă.

Alegerea celor mai potrivite persoane pentru asignarea în străinătate este o decizie managerială crucială, implicațiile ei asupra performanțelor firmei și a carierei individului fiind profunde. Ideal este ca persoanele asignate să devină "manageri globali".

Considerăm că un manager global eficient trebuie să aibă următorul *profil*.

1. *Spirit organizatoric*. Managerul implicat în activități transfrontiere trebuie să își planifice și execute acțiunile meticulos. Prin organizare va face diferența între un succes pe termen lung și un eșec pe termen scurt. Pe lângă planificarea acțiunilor manageriale trebuie să aibă în vedere și cerințele călătoriilor internaționale: programarea zborurilor, cazarea, agenda negocierilor.

2. *Potențial energetic ridicat*. Afacerile internaționale presupun eforturi prelungite. Deoarece pot surveni modificări importante într-o perioadă relativ scurtă de timp, managerii trebuie să fie pregătiți pentru a lucra intens zile la rând. Întâlnirile de afaceri pot avea loc la ore total diferite de fusul orar din țară și chiar după 15 ore de zbor. Multe afaceri sunt pierdute de managerii obosiți, epuizați din punct de vedere fizic.

3. *Stabilitatea fizică și emoțională*. Orarul prelungit, alimentele stranii, apa de calitate dubioasă, climatul nefavorabil și condițiile de cazare proaste pot crea probleme serioase anumitor persoane. Schimbarea este dificilă pentru corpul uman. Abilitatea de a evita problemele fizice și puterea de a le înfrunta când necesitățile o impun sunt necesare managerului internațional.

Persoanele care călătoresc singure pot avea probleme de ordin emoțional. Singurătatea, dorul de casă și uneori teama pot influența în mare măsură judecata și acțiunile managerului, în ciuda planificării riguroase în avans.

Menținerea calmului este indispensabilă atunci când se negociază cu parteneri dificili. De asemenea, călătoriile internaționale presupun formalități vamale multiple, îndeplinite de unii funcționari nepoliticoși. Un cuvânt nepotrivit poate compromite călătoria sau chiar crea probleme

legale gazdei managerului. Ieşirile emoţionale sunt considerate în unele culturi un semn al existenţei unor probleme mentale şi nu o expresie a resentimentelor sau aroganţei.

4. *Spirit gregar*. Oamenii preferă să facă afaceri cu persoane sociabile, "de viaţă". Aceste persoane stabilesc mult mai uşor contacte de afaceri. Vechile proverbe "prinzi mai multe muşte cu miere decât cu oţet" şi "vorba dulce mult aduce" sunt valabile şi în acest caz. Multe afaceri s-au încheiat la o masă copioasă sau un meci. Abilitatea de a cunoaşte oamenii şi de a te lăsa cunoscut de alţii sunt calităţi importante pentru un manager.

5. *Optimism*. În afacerile internaţionale se pot petrece multe lucruri nefavorabile. Entuziasmul şi credinţa puternică în succes trebuie să îl călăuzească pe managerul internaţional. Clientul nu va cumpăra un produs faţă de care vânzătorul nu manifestă entuziasm. Atitudinea pozitivă, dar şi cea negativă, tind să fie molipsitoare.

6. *Educaţie*. Managerii trebuie să fie mereu informaţi. Firmele eficiente pe plan internaţional iau "pulsul" pieţei în mod continuu. Pregătirea academică este utilă managerilor, dar ea trebuie completată de experienţă.

7. *Abilitate*. Negocierea, prezentarea şi încheierea vânzărilor presupun o adevărată artă. Abilitatea de a gândi în manieră proprie este necesară atât la masa tratativelor cât şi în întâlnirile sociale. Un cuvântul potrivit, un gest generos sau evaluarea corespunzătoare a propunerii de afaceri vor duce la realizarea obiectivelor proprii.

8. *Perspectivă*. Simţul perspectivei este o calitate dezirabilă pentru un manager internaţional. Menţinerea priorităţilor şi stabilitatea planurilor nu sunt uşor de realizat, mai ales când succesul pare departe. Chiar şi fără înţelepciunea care vine din experienţă, managerii noi pe arena globală trebuie să fie capabili să vadă lucrurile din toate perspectivele. Mintea limpede şi ochiul atent permit obţinerea tuturor informaţiilor disponibile, fără a fi emoţional implicat.

9. *Polivalenţă*. Managerii trebuie să aibă deprinderi variate pentru a oferi soluţii pentru toate nivelurile ierarhice. Călătoriile în străinătate pot necesita schimbarea unor membri

ai echipei, dacă apar probleme, lucru posibil dacă managerul este polivalent. De asemenea, călătoriile de unul singur necesită rezolvarea tuturor problemelor ce apar.

10. *Adaptare*. Clienţii interni trebuie curtaţi, iar cei străini seduşi. Managerul internaţional poate fi privit ca un necunoscut şi ca un străin. Aceasta complică lucrurile, însă adaptarea la situaţie le simplifică.

Necesitatea studierii managementului internaţional derivă şi din faptul că ceea ce putea fi considerat de neschimbat la un moment dat se modifică în cel mai spectaculos mod. Tabelul 3 arată o astfel de situaţie.

Mit şi realitate la japonezi

Tabel 3

Studii recente ale stilurilor şi tehnicilor de management japoneze arată că ceea ce se cunoaşte îndeobşte despre japonezi nu este întotdeauna adevărat. Iată câteva exemple edificatoare în această privinţă.

1. Multă lume crede că japonezii sunt harnici din fire. Totuşi, cercetări recente arată că există puţine diferenţe între productivitatea muncitorilor japonezi din fabricile japoneze şi cei din alte părţi ale lumii. În plus, multe din diferenţele care există se datorează unor factori precum reglementările privind subcontractarea, vânzările şi cele ale muncii. Mai mult, cercetările făcute printre muncitorii de la birourile municipale şi cei ai căilor ferate arată că japonezii nu sunt harnici de loc.
2. Cei mai mulţi dintre japonezi nu au angajări pe viaţă. De fapt doar circa 30% din ei sunt angajaţi pe viaţă şi aceştia lucrează pentru marile corporaţii. Ceilalţi sunt lăsaţi să părăsească firma atunci când aceasta doreşte. În plus, datorită pensionării obligatorii, muncitorii trebuie să părăsească slujbele între vârsta de 55 şi 60 ani. Dacă ei nu au un program de pensionare bun sau nu au economisit suficienţi bani pentru pensionare, pot obţine altă muncă la un salariu substanţial redus.
3. Mulţi manageri japonezi nu sunt participativi, ci autocratici. Un studiu recent arată că aproape jumătate din managerii japonezi stabilesc în mod autocratic obiectivele anuale ale diviziei lor.

4. Tinerii absolvenți de facultate care intră pe piața muncii își manifestă dorința expresă de a lucra pe viață la firmă și afirmă că doresc să muncească din greu pentru a avansa. Totuși, doar după câțiva ani de muncă aceste atitudini se schimbă și doar circa o treime dintre ei mai gândesc în acest mod. Pe scurt, loialitatea față de companie la mulți japonezi poate să nu fie atât de ridicată pe cât se crede în mod obișnuit.
5. Cei mai mulți japonezi nu lucrează ore suplimentare pentru că le-ar place să muncească. Cel mai obișnuit motiv este acela că au nevoie de bani pentru întreținerea familiei. Un al doilea motiv este acela că șeful lucrează peste program și personalului îi este frică să părăsească biroul până când nu pleacă șeful. În consecință, mulți salariați sfârșesc prin a sta la birou până seara târziu.

Aceste exemple demonstrează necesitatea studierii managementului internațional și culegerea de informații primare privind comportamentul managerilor din alte țări față de salariați.

CAPITOLUL I
IMPACTUL CULTURII ASUPRA MANAGEMENTULUI INTERNAȚIONAL

1.1. Definiția și caracteristicile culturii. Impactul acesteia asupra managementului internațional

Cultura reprezintă totalitatea valorilor materiale și spirituale dobândite de un popor și transmise din generație în generație. Ea are următoarele ***caracteristici:***

1. ***Este învățată.*** Cultura este dobândită prin învățare și experiență Ea nu este moștenită sau transmisă biologic.
2. ***Este împărtășită.*** Oamenii aparținând aceluiași grup, organizații sau societăți împărtășesc cultura. Ea nu este specifică unei singure persoane.
3. ***Este transmisă din generație în generație.*** Cultura este acumulată în timp și transmisă din generație în generație.
4. ***Este simbolică.*** Cultura se bazează pe capacitatea umană de a simboliza sau de a folosi unele lucruri pentru a le reprezenta pe altele.
5. ***Este adaptivă.*** Cultura se bazează pe capacitatea umană de a se schimba și adapta.

Deoarece în lume există diferențe culturale înțelegerea impactului culturii asupra comportamentului este deosebit de importantă pentru studiul managementului internațional. Cultura poate influența atitudinea managerială, ideologia managerială și chiar relația dintre întreprinderi și guvern. Poate că cel mai important lucru este influența culturii asupra modului cum gândesc și se comportă oamenii.

În termeni generali, impactul culturii asupra managementului internațional este reflectat de credințele și comportamentul oamenilor. Iată câteva dintre ***modalitățile în care cultura și societatea pot influența direct abordările manageriale:***

- *Luarea centralizată/ descentralizată a deciziilor.* În unele culturi toate deciziile importante sunt luate la nivelul

managerilor superiori; în altele, aceste decizii se iau şi de către managerii de la nivel mediu şi inferior.

- *Siguranţă/ risc.* În unele societăţi managerii sunt aversivi faţă de risc şi au mari dificultăţi în luarea deciziilor în condiţii de incertitudine. În alte societăţi este încurajată luarea deciziilor în condiţii de risc, iar deciziile în condiţii de incertitudine sunt o obişnuinţă.
- *Răsplata individuală/ colectivă.* În unele ţări persoanele care desfăşoară o activitate remarcabilă primesc o recompensă individuală. În altele, normele culturale solicită recompense de grup.
- *Proceduri formale/ informale.* În unele societăţi majoritatea lucrurilor sunt realizate informal. În alte societăţi sunt instituite proceduri formale respectate în mod strict.
- *Loialitate organizaţională ridicată / scăzută.* În unele societăţi oamenii se identifică într-o foarte mare măsură cu organizaţiile sau patronul lor, în timp ce în altele oamenii se identifică cu grupurilor lor ocupaţionale.
- *Cooperare / concurenţă.* Unele societăţi încurajează cooperarea între oamenii, în timp ce altele încurajează competiţia dintre aceştia.
- *Stabilitate /inovare.* Cultura anumitor ţări încurajează stabilitatea şi rezistenţa la schimbare; altele ţări pun mare accent pe inovare şi schimbare.

Universul cultural este foarte variat. O listă unidimensională a acestui univers cultural, prezentată alfabetic, este redată în tabelul 1.1.

Sensibilitatea la diferenţele culturale creează posibilitatea analizei evenimentelor din perspectivă culturală. Ceea ce la suprafaţă poate părea similar este posibil să fie foarte diferit în alte contexte culturale. Simpla servire a mesei în familie, de exemplu, poate fi văzută ca un grup de reguli distincte privind momentul servirii mesei, aranjarea persoanelor la masă, rolul fiecărui membru al familiei în începerea şi terminarea conversaţiei şi întreruperea sau schimbarea subiectului, comentariile umoristice, expresiile faciale, accentul pus pe diferite alimente, atitudinea faţă de vârstă etc.

Universuri culturale

Tabel 1.1

Acceptarea fiinţelor supranaturale	Felicitări	Numerale
Aprinderea focului	Folclor	Obiceiuri privind pubertatea
Artă decorativă	Gesturi	Obstetrică
Bucătărie	Glume	Organizarea comunităţii
Calendar	Grad de rudenie	Oferirea de cadouri
Căsătorie	Gruparea pe vârstă	Ospitalitate
Ceremonii	Grupuri principale	Petreceri
Chirurgie	Guvern	Politica populaţiei
Concepte privind sufletul	Igienă casnică	Producerea uneltelor
Controlul stării vremii	Instruire în curăţenie	Reguli de moştenire
Cooperare în muncă	Interpretarea viselor	Reguli de luare a meselor
Cosmologie	Împodobirea corpului	Reguli de rezidenţă
Curte făcută unei femei	Îngrijire postnatală	Resemnare în faţa sorţii
Dans	Întărcarea	Restricţii sexuale
Diferenţierea rangului	Jocuri	Restricţii alimentare
Divinaţie (astrologie)	Legi	Ritual de doliu
Diviziunea muncii	Limbă	Ritualuri funerare
Drepturi de proprietate	Magie	Ritualuri religioase
Educaţie	Mântuirea prin credinţă	Sancţiuni penale
Escatologie (soarta finală a omului şi a lumii)	Medicină	Sporturi
Etică	Mitologie	Stiluri de coafură
Etichetă	Modestie privind funcţiile naturale	Superstiţii privind norocul
Etnobotanică	Modul de a privi comerţul	Tabuuri incestuale
Familie	Muzică	Uzanţe privind sarcina
	Nume personale	Vizite

În plus, mărimea şi forma mesei vor diferi, ca şi tacâmurile, felul în care acestea sunt folosite şi modul de servire a mesei.

1.2. Influența elementelor culturii asupra managementului internațional

Cele mai importante influențe asupra managementului internațional le au următoarele elemente ale culturii: limba, estetica, religia, educația, percepțiile și stereotipiile, valorile.

1.2.1. Influența limbii

Limba este componenta principală a culturii unui popor întrucât cea mai mare parte a culturii unei societăți se regăsește în limbajul vorbit. Ea reflectă natura și valorile culturii. Cunoașterea limbii unei societăți contribuie în măsură determinantă la înțelegerea culturii acesteia.

În managementul internațional, limba are patru semnificații distincte. În primul rând, ea este un mijloc important de culegere și evaluare a informațiilor. Cele mai viabile informații se obțin atunci când ești o parte a mediului și nu doar un observator din afară. În al doilea rând, limba permite accesul la societatea locală. Vorbirea unei limbi de circulație universală nu este suficientă pentru cunoașterea în profunzime a acelei societăți. În al treilea rând, limba contribuie într-o măsură semnificativă la creșterea gradului de comunicare cu partenerii locali sau membrii canalelor de distribuție. În sfârșit, limba se extinde dincolo de capacitatea de comunicare, dincolo de mecanismul traducerii și interpretării unei text.

Pentru depășirea barierelor lingvistice, managerii internaționali au la dispoziție trei posibilități: traducerea directă a materialelor scrise, folosirea de interpreți și învățarea limbii străine.

Traducerea directă se realizează la o gamă variată de documente, cum ar fi contracte, cataloage etc. Deși această modalitate mărește costurile de pătrundere pe piață, derularea pe termen lung a afacerilor nu se poate realiza fără traducerea materialelor în limba locală. Dificultatea traducerii dintr-o limbă în alta a făcut posibilă apariția multor gafe în managementul internațional. Vechea zicală "Dacă vrei să

distrugi un mesaj, tradu-l" este valabilă și astăzi. Cunoscutul "love" este tradus de cele mai multe ori cu prima sa semnificație "iubire", deși mai are și semnificația de preferință puternică pentru un anumit lucru. Chiar folosirea aceleași limbi ridică probleme. În Marea Britanie, de exemplu, "closet" înseamnă "toaletă", iar în SUA "debara pentru haine". De asemenea, la camion, benzină și biscuit în Anglia se spune "lorry", "petrol" și "biscuit", pe când în S.U.A. se spune "truck", "gasoline" și "cookies". Aceeași situație se întâlnește și la vorbitorii de limbă franceză din Franța, Belgia, Elveția și Canada, vorbitorii de limbă spaniolă din Spania, Mexic, Argentina și Peru sau vorbitorii limbii române din România, Moldova sau Ucraina. Cuvântul "cauciucuri", de exemplu, are diferite nuanțe în țările din America Latină: cauchos (Venezuela), cubiertas (Argentina), gomas (Porto Rico), llantas (Mexic, Peru, Columbia, America Centrală. De remarcat că fiecare din aceste cuvinte înseamnă cu totul altceva în celelalte țări vorbitoare ale aceleași limbi spaniole. De aceea, este deosebit de important de a folosi cuvântul corect pentru fiecare piață locală.

Evitarea multor greșeli de traducere se poate face prin utilizarea traducerii inverse – traducerea versiunii din limba străină din nou în limba țării gazdă de un alt traducător decât cel ce a făcut inițial traducerea.

Folosirea de interpreți se reduce, de regulă, la nivelul conducerii superioare din cauza costurile ridicate. Când însă bariera lingvistică este totală utilizarea interpreților este unica soluție.

Învățarea limbii străine este și un prilej de a cunoaște mai bine cultura acelui popor. Pentru o comunicare și negociere eficientă este necesară și cunoașterea semnificațiilor aceluiași cuvânt în diferite culturi. Când românii sau americanii, de exemplu, la o negociere spun "Da" înseamnă acceptarea condițiilor. Totuși, în Asia cuvântul "Da" are patru semnificații: recunoașterea că se vorbește cu persoana respectivă, însă nu neapărat că și înțelege ceea ce i se spune; s-a înțeles ce s-a spus, totul este clar, însă nu și faptul că este de acord; s-a înțeles propunerea și se va consulta cu alții în

această privință; acord total. Există atâtea nuanțe în limbile străine încât este periculoasă angajarea în discuții pe cont propriu fără o bună cunoaştere a limbii străine şi a modului de pronunție a unor cuvinte. Când un american doreşte să vorbească unui spaniol în limba sa şi spune "Bună ziua domnilor" (Buenos dias, caballeros) prin pronunția sa englezească se apropie mai mult de "Buenos Dios, Caballos", ceea ce s-ar traduce prin "Dumnezeu bun, cailor".

Comunicarea simbolică este la fel de importantă. A fi punctual este o normă de comportament în S.U.A., în schimb în alte culturi a întârzia este o obişnuință. Strâns corelată cu folclorul şi religia, comunicarea simbolică este un factor primordial în comunicarea nonverbală. Unicitatea unei culturi poate fi uşor identificată în simbolurile sale, cu semnificațiile ei distincte. De exemplu, japonezii adoră cocorii deoarece aduc noroc, în timp ce folosirea numărului "patru" (shi) se utilizează şi pentru "moarte". Chiar şi frumosul gest de a oferi cadouri trebuie să fie făcut cu atenție, din cauza semnificației simbolice (Tabel 1.2).

Alături de simboluri, în comunicare un rol deosebit de important îl au ***mişcările corporale, gesturile, modul de a adresa solicitările, semnificația numerelor.*** Un exemplu de astfel de diferențe este redat în tabelul 1.3.

Chiar dacă s-a atins un nivel fluent de vorbire a limbii străine, este necesar să se cunoască şi comunicația nonverbală, limbajul corpului. Denumită şi limbajul tăcut, comunicarea nonverbală se referă la aspecte precum distanța dintre vorbitori, expresia feței, inflexiunile în vorbire, atingerea corporală, gestica mâinilor şi brațelor. Mexicanii se apropie bucuroşi la jumătate de metru de interlocutor pentru discuții de afaceri, pe când asiaticii, nordicii, anglo-saxonii şi germanii consideră că distanța dintre interlocutori trebuie să fie de un metru. Pentru latini, arabi şi africani apropierea este un semn de încredere. La popoarele de origine slavă îmbrățişarea şi sărutarea partenerilor de afaceri, indiferent de sex, este o obişnuință. Când un american formează cu degetul mare şi arătătorul semnul "O", pentru el însemnă "O.K.!".

Sugestii pentru făcut cadouri

Tabel 1.2

Regiunea/ țara	***Sugestia***
Japonia	Nu deschideți un cadou în fața unui corespondent japonez, dacă nu cere şi nu sperați ca japonezul să vă deschidă cadoul dumneavoastră. Evitați panglicele şi fundele în ambalarea cadoului. Fundele sunt pentru ei neatractive, iar culorile panglicii au diferite semnificații. Nu oferiți un cadou ce semnifică o vulpe. Vulpea semnifică fertilitatea, iar bursucul viclenia.
Lumea Arabă	Nu oferiți un cadou când întâlniți pe cineva pentru prima oară. Poate fi interpretat ca o mită. Nu lăsați să pară că aşteptați să prezentați cadoul atunci când partenerul este singur. Va face impresie nefavorabilă, dacă nu cunoaşteți bine persoana. Dați cadoul în fața altora, dacă relațiile nu sunt prea apropiate.
America Latină	Nu oferiți un cadou până nu cunoaşteți ceva mai bine persoana, în afară de cazul când este dat pentru aprecierea ospitalității. Cadourile pot fi date în timpul întâlnirilor oficiale, nu în decursul afacerilor. Evitați culorile negre şi purpurii, ambele asociate cu postul Paştelui catolic.
Europa	Se vor evita trandafirii roşii, florile albe şi numărul 13. Florile nu trebuie ambalate în hârtie. Nu trebuie oferit un cadou de valoare prea mare, pentru a nu lăsa impresia de mituire.
China	Nu vă faceți probleme privind prezentarea cadoului-public sau privat. Cadourile trebuie date în particular, cu excepția celor oferite la ceremoniile colective şi la banchete.

Sursa: Cateora, P., International Marketing, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1996, p. 100.

În sudul Franței semnifică faptul că afacerea merită încheiată, în Japonia că se cere ceva mită, iar pentru brazilieni are o semnificație obscenă. Ridicarea sprâncenelor în Germania înseamnă recunoaşterea unei idei valoroase, pe când în Marea Britanie şi Olanda este un semn de scepticism.

Punerea picioarelor pe birou este un semn de relaxare în SUA, pe când în lumea arabă arătatul tălpilor este o ofensă.

Variații în comunicare în diferite țări

Tabel 1.3

Țara/ regiunea	***Mișcările corporale***	***Mod de salut***	***Numere***	***Simboluri***
Japonia	Punerea arătătorului pe nas semnifică "eu", "mie".	Plecăciune.	Pozitive: 1,3,5,8. Negative: 4,9.	Pozitive: pin, bambus, prun. Negative: vulpea, bursucul.
India	Sărutul este ofensator și nu este văzut la televizor în filme ori în locuri publice.	Palmele se împreunează și se dă din cap. Este nepoliticos să atingi o femeie sau să-i strângi mâinile.		Elefanții, papagalii, tigrii sunt folosiți ca mărci de comerț ori pe ambalaje
America Latină	Gesturile brațelor se folosesc pentru sublinieri.	Îmbrățișare entuziastă urmată, de batere prietenească pe spate.	Pozitiv: 7. Negative: 13,14.	Simbolurile religioase trebuie respectate.
Orientul Mijlociu	Ridicarea sprâncenelor înseamnă "da".		Pozitive: 3,5,7,9. Negative: 13,15.	Figurile rotunde sau pătrate sunt acceptate. Steaua în 6 colțuri, arătătorul ridicat sunt evitate.

Formele de adresare sunt un alt element de limbaj. Limba engleză are o singură formă de adresare "tu". În limbile germanice și romanice există două forme de adresare,

personală și formală. În japoneză există trei forme de adresare, în funcție de nivelul ierarhic și statutul social (superior, egal, inferior). Există, de asemenea, diferențieri în modul de adresare pentru femeie și bărbat.

Cum limbajul definește cultura, numărul de limbi vorbite este egal cu cel al culturilor existente. Multe țări vorbesc mai multe limbi. În unele țări în care se vorbesc mai multe limbi se folosește o limbă de legătură. Aceste diferențe de limbaj în cadrul unei țări pot indica existența unor probleme sociale și de comunicație. Poate exista și situația când o limbă este vorbită în mai multe țări. În acest caz, se face mențiune de "limbă vorbită", ca o distincție culturală (franceza în Belgia, spaniola în America Latină). Limba vorbită se schimbă mult mai rapid și reflectă mai direct cultura. Chiar și în cazul când se vorbește aceeași limbă, semnificațiile pot diferi. Cunoașterea limbii vorbite este, de asemenea, importantă întrucât traducerea literară nu este întotdeauna suficientă și deci comunicarea este mai greu de realizat. De exemplu, expresia "no va" în spaniolă înseamnă "nu merge", și poate fi confundată cu cuvântul italian "nova" care înseamnă "nou". Prin urmare, firma General Motors nu a avut succes în țările vorbitoare de limbă spaniolă cu modelul său Nova. De asemenea, expresia "Come alive with Pepsi" în unele limbi sugerează idea învierii din morți. Uneori, același cuvânt are o semnificație complet diferită în alte țări (false friends). De exemplu, cuvântul "diet" în franceză sugerează sănătate șubredă. În consecință, firma Coca-Cola, nu folosește în Franța numele "Diet Coca-Cola", ci "Coca-Cola Light".

Limbajul este cea mai evidentă diferență culturală. Într-un sens mai larg, limbajul este considerat nu numai în sens literar, ci și o comunicare simbolică a timpului, spațiului, lucrurilor, prieteniei și bucuriei. Comunicarea se realizează prin vorbă, gesturi, expresii și alte mișcări corporale.

Limbajul reflectă natura și valorile unei culturi, iar limba unei țări reprezintă cheia acelei culturi. Învățarea unei limbi înseamnă învățarea unei culturi, deoarece cuvintele limbii sunt mai degrabă concepte ce reflectă cultura din care derivă.

Reprezentanții firmei care vor trebui să comunice cu personalul din țara gazdă (lideri politici, salariați, furnizori și clienți) vor trebui să-și asimileze acest aspect al culturii mai mult decât pe celelalte.

Se poate spune deci că pentru a avea succes în managementul internațional o firmă trebuie să-și ajusteze programul ei de comunicare la cerințele lingvistice locale. Managerii, muncitorii, clienții, furnizorii, guvernul pot avea stiluri diferite de comunicare chiar în cadrul aceleași culturi. Când firma lucrează printr-un intermediar acesta are rolul de punte de legătură dintre firmă și piața locală. De multe ori limba engleză este cea care facilitează legătura chiar și în țările care nu sunt vorbitoare de limba engleză. Compania Philips, de exemplu, folosește limba engleză ca limbă oficială a firmei, deși sediul ei este în Olanda.

1.2.2. Influența esteticii

Estetica se referă la ideile unui culturi privitoare la frumusețe și bun gust așa cum sunt ele exprimate în artă, folclor, muzica, dramă și dans și aprecierea specifică a culorilor și formelor. Ea prezintă un interes special pentru managerul internațional datorită rolului pe care îl are în interpretarea semnificațiilor simbolurilor diferitelor metode de expresie artistică, a culorilor și standardelor de frumusețe din fiecare cultură. Japonezii, de exemplu au preferințe complet diferite în artă, design, muzica și bucătărie față de americani. Chiar și între culturile ce par asemănătoare există diferențe estetice. De exemplu, o mașină de spălat vândută în Germania și Franța va avea un design diferit în cele două țări. Germanii preferă o mașină de dimensiuni mai mari, robustă, care să creeze un sentiment de durabilitate și lucru bine făcut. Francezii preferă o mașină mai mică și mai ușoară, care să nu le domine bucătăria lor îngustă.

Deoarece cultura reflectă modul cum arătăm și simțim, este evident că ea ne influențează gusturile pentru artă, culori, design și muzica. Pe termen lung, valorile estetice pot fi

schimbate prin contacte cu alte culturi, însă pe termen scurt ele nu pot fi modificate ușor.

Există diferențe importante în estetică, însă acestea tind să fie mai degrabă regionale decât naționale.

Estetica nu are un impact major asupra activității economice. Totuși, ea are unele implicații semnificative asupra managementului internațional. De exemplu, în proiectarea unui produs sau ambalaj, firma trebuie să fie sensibilă la preferințele estetice locale. Această cerință poate să fie împotriva dorinței firmei de uniformizare internațională, însă cel puțin ea trebuie să fie conștientă de aspectele negative sau pozitive ale proiectării.

Semnificația diferitelor ***culori*** poate varia de la o cultură la alta. Astfel, negrul este culoare de doliu în Europa și SUA, în timp ce în Japonia și cele mai multe țări din Extremul Orient albul are această semnificație. Verdele este culoarea naționalistă în Egipt și nu poate fi folosită la ambalaje. În Franța, Danemarca și Suedia verdele este asociat cu articolele cosmetice. În Malaezia, verdele este asociat cu jungla și bolile. În Orient, verdele simbolizează exuberanța și tinerețea. Totuși, în China purtarea unei pălării verzi înseamnă că soția sau sora este o prostituată. Managerii trebuie să cunoască aceste modele utile în planificarea produselor, ambalării și publicității. Aceasta din urmă trebuie să fie în mod special sensibilă la semnificațiile locale. În general, culorile steagului țării sunt culori "sigure".

În tabelul 1.4 este redată semnificația unor culori în diferite țări.

Semnificația culorilor în unele țări

Tabel 1.4

Țara	*Culori pozitive*	*Culori negative*
Japonia	Nuanțele discrete	Combinațiile de negru, gri închis și alb.
America Latină	Culorile galben deschis sau strălucitor, roșu, albastru, verde.	
Orientul Mijlociu	Maro, negru, albastru închis și roșu.	Roz, violet și galben.
India	Culori deschise, ca verde, roșu, galben și portocaliu.	Negru și alb, dacă este vorba de căsătorie.

Există şi diferenţe în ***muzica*** diverselor culturi. Înţelegerea lor este deosebit de importantă pentru crearea mesajelor de publicitate care folosesc muzica. Muzica din culturile neştiutoare de carte este în general funcţională ori are o semnificaţie în viaţa de zi cu zi a poporului, în timp ce muzica din culturile ştiutoare da carte tinde să fie separată de alte preocupări ale oamenilor. De exemplu, în ţările vestice simfonia lui Beethoven trebuie "învăţată", în timp ce aborigenii asimilează cultura ca pe o parte integrantă a existenţei lor.

Muzica din alte culturi sună parcă uneori discordant şi monoton. În Japonia, muncitorii încep fiecare zi de lucru prin cântarea "imnului firmei". De aceea, muzica folosită în reclamele difuzate este adesea adaptată pentru a reflecta diferenţele culturale. Aceasta pentru că estetica este văzută ca sursă de îmbogăţire culturală şi nu ca un agent al schimbării.

Alegerea ***numelor mărcilor*** este afectată de estetică. Adesea, cea mai bună marcă de fabrică este aceea făcută în limba locală şi care satisface gusturile locale.

1.2.3. Influenţa educaţiei.

Una din funcţiile culturii este aceea de transmitere a acesteia, precum şi a tradiţiilor existente, noilor generaţii. Această funcţie se manifestă atât în ţările dezvoltate cât şi la aborigenii din Australia şi se realizează prin educaţie. Educaţia reprezintă procesul de transmitere a deprinderilor, ideilor şi atitudinilor, precum şi instruirea în anumite discipline.

Sistemul de educaţie al unei ţări reflectă în mare măsură gradul ei de cultură. Educaţia determină orientarea, dorinţele şi motivarea oamenilor. "Sistemul" de educaţie în sine poate avea diferite forme. În ţările dezvoltate, el este sinonim cu şcoala. În unele ţări africane şcolile îşi limitează totuşi rolul la a pregăti elevii pentru a trăi într-o lume modernă, bătrânii şi istoricii orali transmiţând tradiţiile şi valorile tinerilor din aceste culturi. În alte ţări, educaţia cade în responsabilitatea

bisericii, punându-se accent mai mult pe transmiterea valorilor societăţii decât pe formarea unor deprinderi individuale. Educaţia formală prin şcoli este strâns legată de gradul de alfabetizare al ţării. Învăţământul obligatoriu necesită în general urmarea a cel puţin opt clase. În Mexic însă se cere urmarea doar a şcolii primare. Nivelul de educaţie al unei ţări are o influenţă importantă asupra receptivităţii consumatorilor la tehnicile de management internaţional. Dacă există un număr mare de analfabeţi sau femeile sunt excluse de la educaţie, produsele trebuie modificate, programele de reclamă şi etichetele trebuie adaptate şi ele corespunzător. În India, de exemplu, 62,3 % din femei sunt analfabete, în Egipt 61, 2%, iar în Nigeria 52,7%. Cel mai mare număr de bărbaţi analfabeţi sunt în Egipt, 36,45, India, 34,55 şi Nigeria, 32,7%.

Educaţia nu influenţează doar potenţialii consumatori, ci şi potenţialii salariaţi ai firmelor străine, cu urmări asupra practicilor de afaceri şi a comportamentului concurenţial. Programele de instruire trebuie să aibă în vedere nivelul de educaţie. În multe ţări ale lumii nu pot fi angajaţi absolvenţi de facultăţi ca vânzători. În SUA, marile companii de vânzări angajează ca vânzători doar absolvenţi de facultate, pe când în alte ţări vânzătorul are un statut inferior, cu greu putând fi atraşi absolvenţii de facultăţi în meseria de vânzător.

Educaţia poate fi, de asemenea, utilizată în schimburile culturale. De exemplu, în India campaniile educaţionale sunt duse pentru înăbuşirea exploziei populaţiei.

Informaţiile disponibile cu privire la educaţie la nivel mondial se referă în primul rând la încadrarea ţării în diferite nivele de educaţie - primar - mediu - superior. Acest gen de informaţii poate da managerului internaţional o imagine despre complexitatea consumatorilor din diferite ţări. Datorită disponibilităţii doar a datelor cantitative, există pericolul de a fi scăpate cu vederea aspectele calitative. În plus, este dificil de interpretat aceste date în funcţie de nevoile afacerii. Deci firma este confruntată nu numai cu nivelul de educaţie, ci şi cu natura educaţiei primite. În unele ţări, studiile superioare pregătesc specialişti în primul rând pentru ocupaţiile tradiţionale.

1.2.4. Influența religiei

Pentru înțelegerea deplină a culturii, este necesară și cunoașterea comportamentului mental, interior care dă naștere manifestațiilor externe. În general, religia unei culturi este aceea care ne dă cea mai bună pătrundere psihologică a acestui comportament. Prin urmare, deși firma internațională este interesată în cunoașterea modului cum se comportă oamenii ca muncitori sau consumatori, sarcina conducerii va fi facilitată de înțelegerea motivației unui anumit comportament.

Religia este unul dintre elementele cele mai sensibile ale culturii. Religia presupune existența unei forțe supranaturale care ne guvernează viețile. Ea definește idealurile de viață, care sunt reflectate la rândul lor în atitudinile și valorile societății și indivizilor.

Religia stă la baza similarităților culturale în țările care împărtășesc aceleași credințe și comportamente. Impactul acestor similarități poate fi evaluat prin studierea religiilor dominante din lume: creștinismul, islamismul, hinduismul, budismul, confucianismul și animismul.

a. ***Creștinismul*** este religia cu cei mai mulți adepți - peste 1,8 miliarde de oameni. Creștinismul are la bază Vechiul și Noul Testament, fondatorul fiind Isus Hristos. În 1054 (Marea Schismă) s-a separat în catolicism și ortodoxism, iar în prima jumătate a secolului al XVI-lea a determinat desprinderea de catolicism a bisericilor și sectelor protestante. Catolicismul recunoaște primatul papei, infailibilitatea lui în materie de credință, purcederea Sfântului Duh, purgatoriul. Biserica și preoții sunt intermediarii între Dumnezeu și oameni și nu este salvare în afară de biserică. Există o puternică distincție între ordinele religioase și cele laice și cu standarde de conduită diferite.

Protestantismul a simplificat ritualul, a suprimat cultul Fecioarei Maria și al Sfinților, a limitat tradiția sacră a Bibliei și a proclamat că mântuirea indivizilor depinde în primul rând de puterea credinței și nu de îndeplinirea formală a obligațiilor rituale. Protestantismul înglobează bisericile luterană (evan-

ghelică), reformată (calviniști), anglicană, unitariană și numeroase secte.

Etica protestantă subliniază importanța muncii și acumularea bogăției, pentru glorificarea lui Dumnezeu. Este stimulată economia și acumularea averii prin muncă susținută, ca baze pentru investiții. Unii autori, printre care și Max Weber, susțin că dezvoltarea lumii capitaliste Occidentale s-a realizat cu predilecție în țările cu religie protestantă.

Pentru specialistul internațional, cunoașterea tradițiilor creștine este deosebit de importantă. Creștinismul influențează managementul în special prin sărbătorile pe care le are. Cea mai importantă este Crăciunul, care are un impact puternic asupra volumului vânzărilor. De asemenea, posturile influențează modelele de consum.

În unele țări, sezonul Crăciunului este cel mai important pentru comercializarea bunurilor destinate consumatorului. În SUA, de exemplu, 40% din vânzările cu amănuntul se realizează între Thanksgiving - Ziua Recunoștinței (ultima zi de joi din luna noiembrie) și Crăciun. Dacă în majoritatea țărilor creștine cadourile se schimbă pe 24 sau 25 decembrie, în Danemarca ele sunt schimbate pe 6 decembrie (Sfântul Nicolae). În unele țări se găsesc și alte prilejuri de a oferi cadouri în jurul Crăciunului. În Franța, de exemplu, există tradiția să se schimbe cadouri și de "Micul Crăciun" pe șase ianuarie. Diferențe există și în privința personificării celor ce aduc cadourile. În SUA, cadourile de Crăciun sunt aduse de Santa Claus, în Marea Britanie de Moș Crăciun, iar în țările vorbitoare de limbă germană cadourile sunt aduse de un înger reprezentându-l pe Isus copil. De asemenea, în ținuturile nemțești Santa Claus sau Moș Nicolae vin pe șase decembrie să aducă mici cadouri și alimente copiilor care au fost cuminți. Toate aceste variații reflectă faptul ca tradițiile religioase pot avea un impact deosebit asupra acțiunilor de management internațional.

b. ***Islamismul***. În lume există 1,2 miliarde islamiști, răspândiți de la coasta Africii de Vest până în Filipine, incluzând țări sau regiuni ca Tanzania, Asia Centrală, vestul Chinei și chiar unele regiuni din Europa, India și Malaezia.

Legea islamului - Shari'ah - are o puternică influență asupra vieții adepților acestei religii. Aceasta se observă mai cu pregnanță în cele cinci rugăciuni zilnice, postul în sfânta lună a Ramadanului și pelerinajul la Mecca, orașul sfânt islamic. Islamismul propagă onestitatea, virtutea adevărului, respectul față de dreptul altuia, moderația, sacrificiul și munca asiduă. Islamismul susține antreprenoriatul, descurajând totuși acțiunile care ar putea fi interpretate ca exploatarea altora. S-a argumentat uneori că fatalismul islamic și tradiționalismul au încetinit dezvoltarea economică în țările cu această religie.

Islamismul este o religie monoteistă, fondată de profetul Mahomed și este bazată pe preceptele Coranului - carte sfântă la musulmani. Teologia musulmană definește tot în ceea ce trebuie să creadă omul, iar legea musulmană prescrie ceea ce trebuie să facă el.

Un alt element important al credinței musulmane îl constituie faptul că ceea ce se întâmplă, bun sau rău, se datorează voinței divine și este dinainte scris. Această credință fatalistă restricționează încercarea de a aduce modificări în țările musulmane. Cuvântul "islam" este infinitivul în arabă al cuvântului "supus".

Cei cinci ***piloni*** ai islamului sau datoriile musulmanului sunt: credința (recitarea crezului), rugăciunea, postul, milostenia (pomana) și pelerinajul la Mecca.

1. ***Credința***. Declarația de credința a musulmanilor, numită SHAHADA este următoarea: "Nu există alt Dumnezeu în afară de Allah, iar Mahomed este profetul său".

2. ***Rugăciunea zilnică,*** numită SALAT, este considerată "firul direct cu Dumnezeu", musulmanii trebuind să se roage de cinci ori pe zi la ore prestabilite: în zori, dimineață, la amiază, la apusul soarelui și noapte târziu. De remarcat că nu există o autoritate ierarhică în islamism și nici preoți, rugăciunile fiind conduse de o persoană care cunoaște Coranul.

3. ***Postul,*** numit RAMADAN, este de o lună de zile și interzice să se mănânce, să se bea și să se fumeze din zori și până la asfințitul soarelui. Bolnavii și femeile gravide nu postesc în această perioadă, ci mai târziu un număr de zile egal

cu cele nepostite. Postul presupune că îl înțelegi pe cel înfometat. În timpul Ramadanului producția se reduce, deoarece mahomedanii mănâncă noaptea și se odihnesc mai puțin decât în restul anului.

4. ***Milostenia*** (pomana), numită ZACAT, presupune împărțirea bunurilor cu săracii.

5. ***Pelerinajul la Mecca,*** numit HAGIALÂC, este binecunoscut. El este obligatoriu doar pentru cei capabil fizic și financiar să-l facă. Pelerinajul începe în a 12-a lună a anului islamic, care este lunar nu solar, așa că Hagialâcul și Ramadanul cad uneori iarna, iar alteori vara. Pelerinii se îmbracă în haine speciale, simple, în așa fel ca toți să fie egali în fața lui Dumnezeu. Ritualul Hagialâcului presupune înconjurarea pietrei sfinte de șapte ori și parcurgerea de șapte ori a traseului dintre munții Safa și Marwa. Musulmanii sunt împreună pe câmpia Arafatului pentru rugăciuni de iertare, prefigurând judecata de Apoi. Pelerinajul se încheie cu un festival, la care se fac rugăciuni, daruri, în ziua ce consfințește sfârșitul Ramadanului. Pelerinajul la Mecca este o formă specială de consum.

Musulmanii nu consumă carne de porc și alcool. Este interzisă și camăta, însă în practicile moderne de afaceri interdicția aceasta este adesea ignorată. Câteva implicații ale islamismului asupra managementului sunt redate în tabelul 1.5.

Rolul femeii este strâns legat de religie în islamism, în special în Orientul Mijlociu, unde femeile nu pot desfășura aceleași activități ca și în țările occidentale. În Arabia Saudită, de exemplu, femeilor nu li se permite să fie conducători auto. Restricțiile impuse femeilor au influență atât asupra accederii femeilor în funcțiile de conducere cât și asupra modelelor de cumpărare. În afară de produsele alimentare, la toate celelalte produse bărbatul ia decizia finală de cumpărare.

c. ***Hinduismul***. În lume există 750 milioane de hinduși răspândiți în India, Nepal, Malaezia, Guyana, Surinam și Sri Lanka. Hinduismul are la bază principalele dogme brahmaniste și budiste pe care le combină cu diferite practici magice și superstiții. El este o religie etnică și un mod de viață.

Implicațiile islamismului asupra managementului internațional

Tabel 1.5

Elemente	*Implicații asupra managementului*
I. Concepte fundamentale islamice	
1. Unitatea	Standardizarea produselor și a promovării, loialitatea față de marcă
2. Legitimitatea	Garanții ale produsului mai puțin formale, profit satisfăcător, nu maxim
3. Zakat (2,5 % taxă obligatorie la reclamele "bogate"	Publicitate instituțională, folosirea profitului pentru scopuri caritabile
4. Interzicerea luării de camătă	Creditul nu se poate folosi ca instrument de marketing, ci doar reducerile de preț în numerar
5. Supremația vieții umane	Alimentele pentru animalele de casă sunt mai puțin importante, reclama trebuie să reflecte înaltele valori umane
6. Comunitatea	Dezvoltarea serviciilor comunitare, pachete de alimente "kosher"
7. Abstinența	Produse nutritive și ușor digestibile la începutul și sfârșitul postului, dezvoltarea producției de băuturi nealcoolice, alimente cu caracter vegetal
8. Environmentalism (MEDIU)	Acceptarea echipamentelor antipoluante
9. Rugăciunea zilnică	Program de lucru, traficul consumatorului etc.

Elemente	*Implicații asupra managementului*
II. Cultura islamică	
1. Obligații familiale și de castă	Comunicare din om în om, utilizarea grupurilor de referință
2. Obligația sacră față de părinți	Reliefarea sfatului sau aprobării părinților în reclamă
3. Obligația ospitalității	Elaborarea de produse simbol al ospitalității
4. Conformarea cerințelor codului de conduită sexuală și interacțiune socială *Îmbrăcarea modestă a femeilor în public* *b. Separarea audienței masculine de cea feminină*	Magazine speciale pentru femei, cu promovarea mai personală a produselor Accesul la femeile consumator se poate face prin femei vânzători, cataloage, magazine pentru femei, demonstrații la domiciliu
5.Obligația respectării sărbătorilor religioase	Oferirea de cadouri

Sursa: Adaptat după: Jeannet, P.R., Hennessey, H.D.,International Marketing Management, Houghton, Mifflin Company, Boston, 1998, p. 79-80.

Un element cheie în hinduism este sistemul de ***castă***. Fiecare membru al unei caste are o ocupație anume și un rol social, transmise ereditar. Căsătoria în afara castei este interzisă. Deși sistemul castelor a contribuit la stabilitatea socială, el are influențe negative asupra lumii afacerilor. Deoarece individul nu se poate ridica deasupra grupului, integrarea și coordonarea forței de muncă poate fi foarte dificilă.

Alt element important al hinduismului îl constituie ***"familia comună"*** (bara dari). Familia joacă un rol important în religia hindusă, familia extinsă fiind o normă. După căsătorie, mireasa merge la casa mirelui, După mai multe căsătorii se ajunge la o familie comună, în care tatăl sau bunicul este șeful familiei. Familia comună impune adaptarea strategiilor de

management. Venitul comun al acestor familii poate duce la modele diferite de cumpărare. Cel mai obişnuit obicei, venerarea vacilor, este poate cel mai bine cunoscut. Aceasta implică nu numai protecţia vacilor, dar şi consumul produselor lor este considerat un mijloc de purificare.

Un alt element al hinduismului îl constituie faptul că a fi născută femeie este un semn de păcat în viaţa anterioară. Căsătoria este aranjată de rude. Un bărbat văduv se poate căsători, pe când o femeie nu.

Hinduismul are un element comun cu budismul: nirvāṇa. Adepţii acestei religii pun accent mai mult pe realizarea spirituală decât pe cea materială. Aceasta are o influenţă importanta asupra modelelor de cumpărare şi consum. Hinduşii brahmani, de exemplu, nu consumă carne. Implicaţiile asupra managementului sunt deosebit de importante.

d. ***Budismul***. Religia budistă se întinde în Asia din Sri Lanka până în Japonia, dar se întâlneşte şi în unele comunităţi din Europa şi America şi are 334 milioane de adepţi. Budiştii văd viaţa ca o suferinţă pentru atingerea nirvāṇei, o stare marcată de lipsa dorinţei, ca soluţie a suferinţei. Budiştii insistă în primul rând asupra realizării spirituale şi nu pe dobândirea de bunuri materiale.

Budismul propovăduieşte pasivitatea şi supunerea în faţa sorţii şi atingerea fericirii ("nirvāṇa " - stingere, scufundare în nefiinţă) pe calea renunţării la pasiunile şi plăcerile vieţii.,

La baza budismului se află patru ***credinţe*** (adevăruri) nobile:

- Credinţa nobila a suferinţei, potrivit căreia suferinţa este omniprezentă şi este o parte a naturii adevărate a vieţii;
- Credinţa nobilă a cauzei suferinţei, care reflectă cauza suferinţei, adică dorinţa de posesie şi bucuria de orice fel;
- Credinţa nobilă a încetării suferinţei, care arată că suferinţa încetează atunci când încetează şi dorinţele;
- Credinţa nobilă a căii cu opt meandre, care duce la încetarea suferinţelor şi oferă mijloacele de încetare a dorinţei. Ea mai este cunoscută ca şi Calea de Mijloc, deoarece evită

cele două extreme ale autoindulgenţei şi autopenitenţei. Calea a opta cuprinde: vederile adevărate, dorinţele adevărate, cuvântul adevărat, conduita adevărată, ocupaţia adevărată, efortul adevărat, conştiinţa adevărată, contemplarea adevărată. Această cale, deşi simplă în formulare, este complicată şi cere un sistem etic. " Nirvāṇa " este recompensa pentru cei capabili să se menţină pe această cale în timpul vieţii. Ea este scopul suprem al budismului şi reprezintă eliberarea finală de suferinţă.

În măsura în care aceste idei reflectă gândirea unei mase mari de oameni, societatea consideră neetice scopuri ca obţinerea de bunuri, împlinirea sau bogăţia. Evident că acest fapt este un obstacol în faţa managementului.

e. ***Confucianismul***. Răspândit în special în China, confucianismul are 150 milioane de adepţi. El este mai degrabă un cod de conduită decât o religie. Loialitatea faţă de grup şi plasarea grupului înaintea individului sunt pilonii confucianismului.

f. ***Animismul*** este credinţa primitivă potrivit căreia obiectelor şi fenomenelor naturii li se atribuie suflet. Ea a fost identificată în toate părţile lumii. Epoca religiei a fost precedată pretutindeni de cea a magiei. În multe ţări subdezvoltate din lume, ideile animiste afectează şi astăzi comportamentul oamenilor.

Magia, elementul cheie al animismului, este încercarea de a obţine rezultate prin manipularea lumii spiritelor. Ea reprezintă o abordare neştiinţifică a lumii fizice. Atunci când nu este cunoscută relaţia cauză-efect, fenomenul este explicat prin magie. Aceeaşi atitudine se întâlneşte şi faţă de multe produse şi tehnici moderne. De exemplu, în unele ţări africane se crede că purtătorului unor obiecte din sticlă i se măreşte inteligenţa. Unii comercianţi de obiecte din sticlă nu au ezitat să exploateze acest fapt şi să-i dea amploare.

Alte aspecte ale animismului se referă la cuvintele sacre, cultul strămoşilor, tabuuri şi fatalisme. Toate acestea tind să promoveze societatea tradiţionalistă. Deoarece astfel de societăţi sunt interesate mai mult în promovarea tradiţiilor lor decât în acceptarea schimbărilor, comercianţii internaţionali se

confruntă cu probleme deosebite în acest sens. Succesul lor depinde de modul cum vor înțelege să pună de acord cultura cu bazele ei animiste.

1.2.5. Influența percepțiilor și stereotipiilor

Percepția reprezintă modul în care vede o persoană realitatea. De multe ori diferite societăți au percepții diferite asupra aceluiași eveniment. Stereotipia reprezintă tendința de a percepe o altă persoană ca aparținând unei singure clase sau categorii. În tabelul 1.6 este redat un exemplu de percepție a americanilor de către japonezi, care servește ca bază pentru stereotipie.

Modul cum îi văd japonezii pe americani

Tabel 1.6

	Foarte mare %	*Mare %*	*Nu foarte mare %*	*De loc %*	*Nu sunt sigur %*
Cât de mare admirație aveți față de SUA ca națiune?	9	33	41	13	4
Cât de mare admirație aveți față de succesul economic al SUA?	6	29	40	16	9
Cât de mare admirație aveți față de poporul american?	7	25	45	18	5

Au fost întreprinse diferite studii pentru a reflecta influența percepțiilor și stereotipiilor asupra managementului. Unele dintre aceste reflectă modul cum se percep pe ei înșiși managerii din diferite țări. De exemplu, s-a constatat că managerii danezi se văd pe ei înșiși ca delegând autoritatea mai mult decât o fac cei indieni, italieni sau germani; managerii indieni au o mai mare preocupare pentru

regulamente decât alții; managerii germani se văd pe ei înșiși ca toleranți ai conflictelor mai mult decât alții.

Într-un alt studiu privind perceperea managerilor japonezi și britanici de către ei înșiși și apoi perceperea unora de către ceilalți s-au constatat diferențe semnificative. Fiecărui respondent i s-au dat 18 cuvinte diferențiate semantic: leneș / harnic, nerăbdător / răbdător, secretos / franc etc. Japonezii s-au descris ca foarte harnici, onești, prudenți, politicoși și metodici. Britanicii au fost de acord cu aceste autopercepții ale japonezilor. Totuși, britanicii nu au fost de acord cu japonezii când i-au caracterizat ca hotărâți, flexibili, extrovertiți și franci. În plus, când japonezilor li s-a cerut să se descrie așa cum cred cei că britanicii o vor face, nu și-au închipuit că britanicii îi văd ambițioși și secretomani. Japonezii au crezut ca britanicii îi văd rușinoși, neambițioși, nedecișii, și introvertiți. În general, japonezii s-au evaluat destul de corect, însă au supraestimat aprecierea lor de către britanici. Britanicii s-au evaluat ca fiind onești, politicoși, previzibili, cooperanți, logici și harnici. Japonezii i-au evaluat mai puțin la aceste trăsături și nu i-au văzut pe britanici decisivi, franci, ambițioși sau flexibili. În plus, britanicii au fost mai puțin precișii în privința modului cum îi văd pe ei japonezii. Ei au fost văzuți ca mai puțin prudenți, metodici, logici și cu simțul umorului decât s-au văzut ei înșiși. Pe deasupra, britanicii s-au văzut ca firi deschise, pe când japonezii nu au fost de acord cu acest lucru.

1.2.6. Influența valorilor și atitudinilor asupra managementului internațional

Valorile reprezintă convingerile de bază pe care le au oamenii referitoare la ceea ce este bun și rău, corect și incorect, important și neimportant. Aceste valori sunt deprinse din cultura în care a crescut individul și ele influențează în mod direct comportamentul persoanei.

În tabelul 1.7 redăm contrastele în valorile culturale americane, japoneze și arabe.

Contraste în valorile culturale

Tabel 1.7

Americane	*Japoneze*	*Arabe*
1. Libertate	1. Apartenență la grup	1. Siguranța familiei
2. Independență	2. Armonie de grup	2. Armonia familiei
3. Încredere în sine	3. Colectivism	3. Supravegherea de către părinți
4. Egalitate	4. Senioritate	4. Vârstă
5. Individualism	5. Consens de grup	5. Autoritate
6. Competiție	6. Cooperare	6. Compromis
7. Eficiență	7. Calitate	7. Devoțiune
8. Punctualitate	8. Răbdare	8. Foarte răbdători
9. Caracter direct	9. Caracter indirect	9. Caracter indirect
10. Deschidere	10. Evitare	10. Ospitalitate
11. Agresivitate	11. Caracter interpersonal	11. Prietenie
12. Caracter informal	12. Ierarhie	12. Caracter formal / admirație
13. Orientare spre viitor	13. Continuitate	13. Trecut şi prezent
14. Asumarea riscului	14. Conservatorism	14. Credințe religioase
15. Creativitate	15. Informare	15. Tradiție
16. Autoîmplinire	16. Realizări de grup	16. Recunoaştere socială
17. Câştigător	17. Succes	17. Reputație
18. Bani	18. Relații	18. Prietenie
19. Deținerea de bunuri materiale	19. Armonie cu natura	19. Apartenență
20. Intimitate	20.Rețele	20. Înrudiri

Fiecare cultură are anumite priorități ale valorile culturale. Primele cinci priorități culturale ale unor țări ale lumii sunt redate în tabelul 1.8.

Din compararea valorilor culturale rezultă adesea diferențe în practicile de management. Un astfel de exemplu este redat în tabelul 1.9.

Priorități ale valorilor culturale

Tabel 1.8

Țara	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*
Suedia	Libertate	Relații	Cooperare	Familie	Deschidere
Rusia	Familie	Libertate	Încredere în sine	Deschidere	Posesia de bunuri
Franța	Încredere în sine	Libertate	Deschidere	Relații	Punctualitate
Coreea	Familie	Cooperare	relații	Armonie de grup	Spiritualitate
Indonezia	Relații	Familie	Reputație	Cooperare	Armonie de grup
Malaezia	Familie	Spiritualitate	Reputație	Cooperare	Libertate
Filipine	Familie	Spiritualitate	Reputație	Cooperare	Libertate
China	Egalitate	Libertate	Siguranța familiei	Armonie de grup	Cooperare
Taiwan	Competiție	Siguranța familiei	Reputație	Senioritate	Autoritate
Hong Kong	Competiție	Relații	Reputație	Punctualitate	Posesia de bunuri
Singapore	Relații	Siguranța familiei	Deschidere	Cooperare	Libertate
Tailanda	Senioritate	Reputație	Relații	Cooperare	Autoritate

Diferențe în valorile culturale

Tabel 1.9

Valori culturale americane	*Valori culturale alternative*	*Funcții de management afectate*
Indivizii pot influența viitorul	Viața își urmează cursul prestabilit, iar acțiunile umane sunt determinate de voința lui Dumnezeu	Planificarea și programarea
Indivizii trebuie să fie realiști în aspirațiile lor	Idealurile trebuie urmărite cu privire la ceea este "rezonabil"	Stabilirea obiectivelor și dezvoltarea carierei
Trebuie să muncim din greu pentru atingerea obiectivelor	Munca grea nu este singura cerință preliminară a succesului. E nevoie și de înțelepciune, noroc și timp	Sistemul de motivare și răsplată
Obligația de bază a salariatului este față de organizație	Obligația principală a salariatului este față de familie și prieteni	Loialitatea, angajarea și motivarea
Salariații pot fi înlocuiți din funcție dacă nu își realizează bine sarcinile	Înlocuirea unui salariat dintr-o funcție presupune pierderea prestigiului și este rar făcută	Promovarea
Informațiile despre firmă trebuie să fie disponibile tuturor din interiorul firmei care au nevoie de ele	Reținerea de informații pentru a menține sau câștiga puterea este acceptată	Organizarea, comunicarea și stilurile de management
Competiția stimulează performanțele ridicate	Competiția duce la dezechilibre și disfuncționalități	Dezvoltarea carierei, marketing
Ce munci sunt importante	Simbolurile și procesele sunt mai importante decât punctul final	Comunicarea, planificarea și controlul calității

Atitudinile reprezintă evaluarea alternativelor bazate pe aceste valori. Valorile și atitudinile ne ajută să determinăm ceea ce este drept sau corespunzător, ceea ce este important și ce este de dorit. Cultura japoneză, de exemplu, ridică un zid adesea de nepătruns împotriva străinilor. Cumpărarea de produse străine este considerată adesea ca un act nepatriotic. Rezistența nu este atât față de produs în sine, ci față de cel ce îl produce și comercializează.

Unele din acestea au implicații și asupra managementului și pe acestea le vom analiza în continuare.

a. ***Activitățile de comerț***. Încă de la Aristotel, activitățile înrudite cu vânzarea nu au avut apreciere socială favorabilă. Gradul de dezaprobare variază totuși de la o țară la alta. În țările în care comerțul este foarte puțin apreciat, activitățile comerciale sunt neglijate sau subdezvoltate. Oamenii capabili, talentați, nu vor intra în afaceri. Adesea, activitățile de comerț sunt lăsate pe seama unei anumite clase sau poate străinilor. Să ne reamintim de rolul de bancheri medievali pe care l-au jucat evreii sau de rolul negustorului chinez în Asia de Sud Est. În aceste țări firma internațională poate avea probleme legate de personal și canalele de distribuție și cu alte aspecte specifice ale programului său de marketing, în funcție de atitudinea țării față de afacere.

b. ***Bogăție, câștiguri materiale și consum***. În unele țări, bogăția și consumul sunt adesea considerate semne ale succesului și realizării și sunt aprobate de societate. În societățile budiste și hinduse, unde idealul îl constituie "nirvāṇa", oamenii nu sunt atât de motivați să producă și să consune. Comercianții vor prefera să activeze, evident, în societățile de consum. Totuși, ca urmare a progreselor înregistrate, diferențele naționale privind atitudinile față de consum par să se diminueze.

c. ***Schimbarea***. Atunci când o firmă pătrunde pe o piață străină, ea aduce schimbarea, prin introducerea de noi produse. Cuvântul "nou" are o conotație favorabilă în țările dezvoltate, care facilitează schimbarea tehnicilor produselor. Multe societăți sunt mai orientate spre tradiție, adorând strămoșii și modalitățile lor tradiționale de consum. Atitudinea față de

schimbare, ea este deci mai favorabilă în țările dezvoltate și mai puțin favorabilă în țările mai tradiționale, unde schimbarea este privită adesea cu suspiciune, mai ales atunci când vine din partea străinilor.

Comerciantul, ca agent al schimbării, are o sarcină diferită în astfel de societăți tradiționale. El trebuie mai degrabă să lege produsul de valorile culturale tradiționale și nu de sublinierea noutății. În căutarea acceptabilității unui produs nou, o firmă poate încerca să obțină cel puțin o aprobare tacită, adică să nu se facă obiecții de către liderii religioși sau de altă natură. Orice produs trebuie mai întâi să satisfacă o nevoie de piață. Dincolo de aceasta, totuși, el trebuie să fie în concordanță cu sistemul de valori, pentru a fi acceptat.

d. ***Asumarea riscului.*** Asumarea riscului este, de regulă, asociată cu activitatea antreprenorială. Totuși, și consumatorii își asumă riscuri atunci când încearcă un produs nou. De asemenea, intermediarii care manipulează produse necunoscute pot să-și asume anumite riscuri suplimentare celor asociate cu ale liniei de produse obișnuite. Prin urmare, comerciantul trebuie să caute să reducă riscul implicat de încercarea unui produs, așa cum este el perceput de consumatori și distribuitori. În parte, aceasta se poate realiza prin educație. Se mai pot folosi garanțiile, vânzarea în partizi și alte tehnici de marketing.

e. ***Comportamentul consumatorului.*** Atitudinile sunt relevante în înțelegerea comportamentului consumatorului pe piețele lumii. Managerii internaționali trebuie să înțeleagă aceste elemente, pentru a elabora programe de marketing eficiente. Deoarece este imposibil să se cunoască în mod detaliat un număr mare de piețe, ei trebuie să se bazeze alături de cercetările de marketing ale firmei și pe ajutorul personalului din filialele firmei, care cunoaște atitudinile și comportamentul local. De asemenea, mai pot fi folosiți în acest scop distribuitorii și agenții de publicitate. Deși firma este interesată în schimbarea atitudinilor, în cele mai multe cazuri va încerca să se adapteze la aceste atitudini. Așa cum afirma Confucius, "Este mai ușor să urnești munții din loc decât să schimbi gândirea oamenilor".

1.3. Dimensiunile culturii

Cercetătorul danez Geerd Hofstede a identificat patru dimensiuni ale culturii pentru a explica comportamentul diferit al indivizilor din diferite culturi. Cele patru dimensiuni ale culturii analizate au fost: distanța fața de putere, evitarea incertitudinii, individualismul și masculinitatea.

1. ***Distanța față de putere.*** Distanța față de putere este "măsura în care membrii mai puțin puternici ai instituției și organizației acceptă că puterea este distribuită inegal". Mai precis, distanța fața de putere este asociată cu gradul de centralizare a autorității și cu întinderea conducerii autocrate. Țările în care oamenii acceptă orbește ordinele au o distanță față de putere mare. Malaezia, Panama, Filipine, Mexic, Venezuela, țările arabe și India sunt astfel de țări. La polul opus se află Austria, Danemarca, Irlanda, Suedia și Elveția.

"În decembrie 1988 a apărut în presa suedeză următoarea știre: "În această săptămână regele Suediei Carl Gustav a pierdut destul de mult timp în vreme ce cumpăra cadouri de Crăciun pentru copii săi, când a dorit să plătească prin cec dar nu a putut să prezinte cartea de credit. Vânzătorul a refuzat să accepte cecul fără legitimație. Numai atunci când cei care asistau au scos din buzunar o monedă de o coroană, care are pe o parte portretul regelui, vânzătorul a acceptat aceasta ca pe o legitimație, fără a renunța însă la verificarea conștiincioasă a autenticității cecului și la notarea numelui și adresei clientului".

În tabelul 1.10 se face o comparație a modurilor în care acționează oamenii din țările cu distanța față de putere mică și cei cu distanța față de putere mare.

Compararea distanței față de putere

Tabel 1.10

Țări cu distanța față de putere mică	***Țări cu distanța față de putere mare***
Studenții pun mare accent pe independență	Studenții pun mare accent pe conformitate
Atitudinile autoritare la studenți sunt o problemă de personalitate	Studenții văd atitudinile autoritare ca pe o normă socială
Managerii sunt văzuți ca luând decizii după consultarea cu subordonații	Managerii sunt văzuți ca luând decizii autocrate și paternaliste
Supravegherea atentă este negativ percepută de subordonați	Supravegherea atentă este percepută pozitiv de subordonați
Există credința puternică a eticii muncii și a faptului că oamenilor le place să muncească	Există o credința mai slabă a eticii muncii și o mai frecventă credință că oamenilor nu le place să muncească
Managerilor le place să se vadă ca practici și sistematici, ei admit nevoia de sprijin	Managerilor le place să se vadă ca decidenți binevoitori
Salariaților le este mai puțin frică să nu fie de acord cu șefii lor	Salariaților le este frică să nu fie de acord cu șefii lor
Salariații sunt mai cooperanți	Salariații nu sunt încrezători unul în celălalt
Consultarea informală a salariaților este posibilă fără participare formală	Participarea formală a salariaților este posibilă fără consultare informală

Efectele acestei dimensiuni pot fi măsurate în diferite moduri. De exemplu, în organizațiile din țările cu distanță față de putere mică vor fi în general descentralizate și cu o structură aplatizată. Aceste organizații vor avea și o pondere mai mică a personalului de supraveghere, iar nivelurile ierarhice mai reduse vor duce la o calificare mai ridicată a personalului. Din contră, organizațiile cu o distanță față de putere mare vor fi centralizate și cu o structură organizatorică neaplatizată. Aceste organizații vor avea o pondere mare a personalului de supraveghere, iar persoanele de la nivelele inferioare ale structurii organizatorice vor avea o calificare slabă. Structura aceasta promovează inechitatea dintre oameni.

De asemenea, în țările cu intensitatea ridicată a puterii superiorii și subordonații consideră că ocolirea autorității ierarhice reprezintă un act de insubordonare, pe când în țările cu intensitatea scăzută a puterii salariații ocolesc în mod frecvent superiorii pentru a-și realiza sarcinile.

Este recomandat ca în țările cu intensitate ridicată a puterii să se trimită la negocieri persoane cu titluri egale sau superioare partenerilor de negocieri, în timp ce în țările cu intensitate scăzută a puterii titlurile, statutele și formalitatea au mai puțină importanță.

2. ***Evitarea incertitudinii.*** Evitarea incertitudinii este "măsura în care oamenii se simt amenințați de situațiile ambigue și și-au format credințe și instituții care încearcă să evite aceste situații". Un înalt grad de evitare a incertitudinii indică faptul că oamenii doresc să controleze viitorul. Acest lucru este asociat cu a fi dogmatic, autoritar, tradițional și superstițios. Țările în care oamenii nu preferă situațiile ambigue tind să aibă o nevoie ridicată de siguranță și credința puternică în experți și cunoștințele lor. Germania, Japonia și Spania sunt printre aceste țări. Culturile cu evitarea scăzută a incertitudinii au oameni care sunt mai doritori să-și asume riscurile asociate cu necunoscutul, însă viața trebuie să continue în ciuda tuturor acestor întâmplări. Danemarca și Marea Britanie sunt astfel de țări. În tabelul 1.11 se face o comparație a țărilor cu evitarea scăzută și ridicată a incertitudinii.

Compararea evitării incertitudinii

Tabel 1.11

Evitarea scăzută a incertitudinii	***Evitarea ridicată a incertitudinii***
Incertitudinea în viață este mai ușor acceptată; fiecare zi este luată așa cum este	Incertitudinea în viață este considerată o amenințare permanentă care trebuie eliminată
Anxietate și stres mai reduse	Anxietate și stres ridicate
Munca grea nu este o virtute în sine	Impuls lăuntric de a munci din greu
Atitudinea agresivă nu este încurajată	Atitudinea agresivă este acceptată
Manifestarea mai scăzută a emoțiilor	Manifestarea mai ridicată a emoțiilor
Acceptarea mai mare a opiniilor diferite	Nevoie puternică de consens
Mai puțin naționalism	Naționalism
Dorință mai mare de asumare a riscurilor în viață	Preocupare pentru siguranța în viață
Credința în bunul simț	Credința în experți și cunoștințele lor

Și efectele acestei dimensiuni pot fi măsurate diferit. Țările cu culturi care evită în mare măsură incertitudinea au un număr mare de activități organizatorice, mai multe regulamente, asumarea mai redusă a riscurilor de către manageri, fluctuația redusă a forței de muncă și salariați mai puțin ambițioși.

Societățile cu evitarea scăzută a incertitudinii au activități mai puțin structurate, mai puține reguli scrise, asumarea mai mare a riscurilor de către manageri, fluctuația mai ridicată a

personalului și salariați mai ambițioși. Organizația încurajează salariații să aibă inițiativă personală și să-și asume responsabilitatea acțiunilor lor.

De asemenea, angajarea pe viață este mai obișnuită în țări caracterizate de evitarea incertitudinii, precum Japonia, Portugalia sau Grecia, în timp ce mobilitatea mare a locului de muncă este o un lucru obișnuit în țări ca Singapore, Hong Kong, Danemarca sau SUA.

3. ***Individualismul.*** Individualismul reprezintă tendința oamenilor de a avea grijă doar de ei înșiși și familia lor. Opus individualismului este colectivismul. Acesta reprezintă tendința oamenilor de a aparține grupurilor sau colectivelor și de a avea grijă unii de alții în schimbul loialității. În tabelul 1.12 este redată comparația dintre țările cu individualism scăzut și ridicat.

Comparația indvidualismului

Tabel 1.12

Individualism scăzut	***Individualism ridicat***
Familii extinse sau clanuri care protejează indivizii în schimbul loialității	Fiecare are grijă de el însuși și de familia imediată
Conștiința lui "NOI"	Conștiința lui "EU"
Dependență emoțională a individului de organizații și instituții	Independență emoțională a individului de organizații și instituții
Accent pe apartenența la organizație: idealul de a fi membru	Accent pe inițiativa personală și realizare: idealul de a fi conducător
Cunoștințe, ordine, sarcini, siguranță de la organizație sau clan	Autonomie, varietate, plăcere, siguranță financiară individuală
Credința în deciziile de grup	Credința în deciziile individuale

Hofstede a găsit că țările bogate au un individualism puternic, iar cele sărace au un colectivism ridicat. De asemenea, țările cu un individualism puternic tind să se sprijine în mare măsură pe etica de muncă protestantă, inițiativa individuală mai mare și promovarea pe baza valorilor pieței. Țările cu individualism scăzut tind să se sprijine în mai mică măsură pe etica de muncă protestantă, inițiativa individuală mai mică și promovarea pe baza vechimii. Această tendință este reflectată în proverbul japonez "Cuiul care iese afară va fi îndoit, distorsionat".

În politicile de personal, managerii din țările cu orientare individualistă au tendința de a angaja pe candidatul cel mai bine calificat și pregătit, în funcție de deprinderile și experiența acestuia. Candidații vor prezenta deci un curriculum vitae în care sunt menționate realizările profesionale, educația dobândită și calitățile personale. Managerii de personal din țările orientate spre colectivism tind să angajeze, de asemenea, pe cei mai buni, principalele calități apreciate de data aceasta fiind onestitatea, loialitatea și compatibilitatea cu colegii. Prin urmare, ei vor angaja în primul rând prietenii și rudele salariaților care lucrează deja în unitate. În curriculum vitae se vor accentua nu realizările personale, ci introducerea și prezentarea candidatului prin intermediul prietenilor sau rudelor, iar discuția inițială se va concentra pe importanța relațiilor de prietenie, de rudenie și de membru al comunității. În Ghana, de exemplu, țară orientată spre colectivism, se consideră că numai în oamenii care sunt cunoscuți de alți salariați se poate avea încredere și doar ei vor acționa în mod responsabil.

Un inginer venit din Iugoslavia și lucrând la o firmă din Germania a considerat că este de datoria sa să găsească un post fiicei sale, care a terminat o facultate de prestigiu din Germania. În consecință, a cerut ca șeful său neamț să-i angajeze fiica. Cu toate că șeful neamț a simțit și a crezut că fiica iugoslavului este un inginer foarte bun, el a refuzat să o angajeze, considerând că tatăl și fiica nu trebuie să lucreze în

același birou. Fiica nu a fost angajată, iar șeful și-a pierdut respectul față de iugoslav, care s-a supărat așa de tare încât și-a cerut transferul. Nici unul dintre ei nu a înțeles că situația conflictuală s-a datorat valorilor fundamentale diferite ale celor două culturi.

Și organigrama variază în funcție de caracterul orientării. În țările cu orientare individualistă se vor specifica pozițiile individuale, cu descrierea detaliată a îndatoririlor și responsabilităților acestora. În societățile cu orientare colectivistă în organigrame sunt specificate îndatoririle, responsabilitățile și relațiile ierarhice ale secțiunile departamentale și diviziile, cu excepția a una sau două poziții de vârf.

Orientarea individuală sau colectivă influențează și elaborarea deciziilor. În societățile individualiste indivizii sunt cei care iau deciziile. Elaborarea deciziilor este deci rapidă, însă implementarea durează mai mult datorită necesității explicării și înțelegerii acestora de către salariați. În țările cu orientare colectivistă elaborarea deciziei se face în grup, durând mai mult deoarece aceasta trebuie acceptată și înțeleasă înainte de luarea deciziei, însă implementarea se poate face aproape imediat.

4. ***Masculinitate.*** Masculinitatea este definită ca "situația în care valorile dominante ale societății sunt succesul, banii și lucrurile". Prin contrast, Hofstede a trecut la celălalt pol feminitatea. Aceasta reprezintă "situația în care valorile dominante ale societății sunt sensibilitatea, grija față de alții și calitatea vieții". Țările cu o masculinitate ridicată, ca Japonia, pun mare accent pe câștiguri, recunoaștere, avansări și provocări. Indivizii sunt încurajați să fie decidenți independenți, iar realizarea este definită în termeni de recunoaștere și bogăție. Locul de muncă este caracterizat adesea ca generator de stres și mulți manageri cred că salariaților lor le displace să muncească și trebuie ținuți sub control.

În tabelul 1.13 sunt redate caracteristicile țărilor cu masculinitate și feminitate ridicate.

Comparația masculinități și feminității

Tabel 1.13

Țări cu masculinitate ridicată	*Țări cu feminitate ridicată*
Valorile dominante sunt succesul material și progresul	Valorile dominante sunt grija față de alții, protecția
Banii și lucrurile sunt foarte importante	Oamenii și relații cordiale sunt foarte importante
Simpatie pentru cel puternic	Simpatie pentru cel slab
Trăiesc pentru a munci	Muncesc pentru a trăi
Rezolvarea conflictelor prin disputarea lor	Rezolvarea conflictelor prin compromis și negociere
Societatea este corectivă	Societatea este permisivă
Guvernele cheltuiesc mult pe armament	Guvernele cheltuiesc puțin pe armament
Menținerea creșterii economice este o mare prioritate	Păstrarea naturii este o mare prioritate

Culturile cu masculinitate ridicată tind să favorizeze întreprinderile mari, iar creșterea economică este considerată mai importantă decât conservarea mediului. Sistemul de învățământ încurajează performanța. Puține femei au funcții înalte. Culturile cu masculinitate scăzută tind să favorizeze întreprinderile mici și pun mare accent pe conservarea mediului. Sistemul școlar este proiectat să contribuie la adaptarea socială. Femeile doresc să facă o carieră. Multe din femei dețin funcții înalte. La locul de muncă există mai puțin stres.

Suedezii își surprind adesea partenerii lor de afaceri internaționali când la sfârșitul săptămânii de lucru așteaptă să ia primul avion pentru a petrece week-end-ul în familie. Mulți străini, și în special americanii, sunt dispuși să lucreze toată noaptea și tot week-end-ul pentru a termina proiectul și consideră că suedezii au un comportament neangajant. În realitate suedezii demonstrează un puternic angajament față de familie (orientare feminină) în timp ce managerii americani și din alte țări arată un angajament puternic față de locul de muncă (orientare masculină).

Cele patru dimensiuni au fost integrate două câte două, ajungându-se la rezultatele din tabelul 1.14.

Ierarhizarea țărilor după dimensiunile lui Hofstede

Tabel 1.14

Distanță față de putere mică, individualism ridicat	*Distanță față de putere mare, individualism scăzut*	*Distanță față de putere mică, individualism ridicat*	*Distanță față de putere mare, individualism ridicat*
Costa Rica	Guatemala, Panama, Ecuador, Venezuela, Malaezia, Filipine, Singapore, Indonezia Columbia, Pakistan Peru, Tailanda, Grecia Turcia, Uruguai, Brazilia Iran, Japonia, Argentina	Australia, Israel, Finlanda Germania, Norvegia, Elveția, Suedia, Irlanda Danemarca, Olanda Canada, Marea Britanie SUA, Australia	Spania, Franța, Belgia Italia, Africa de Sud
Distanță față de putere mică, evitarea mică a incertitudinii	*Distanță față de putere mare, evitarea incertitudinii*	*Distanță față de mică, evitarea puternică a incertitudinii*	*Distanță față de putere mare, evitarea puternică a incertitudinii*
Danemarca, Jamaica Suedia, Irlanda, Marea Britanie, SUA Canada, Norvegia Olanda	scăzută Singapore, Malaezia Hong Kong, India Indonezia	Elveția, Finlanda Germania, Austria Argentina, Israel Costa Rica	Iran, Pakistan, Tailanda, Taiwan, Ecuador, Brazilia, Columbia, Chile, Turcia, Venezuela, Mexic, Spania Coreea, Peru, Franța, Belgia, Japonia, Uruguai Grecia, Portugalia
Evitarea scăzută a incertitudinii, feminitate	*Evitarea scăzută a incertitudinii, masculinitate*	*Evitarea puternică a incertitudinii, feminitate*	*Evitarea puternică a incertitudinii, masculinitate*
Danemarca, Suedia Norvegia, Olanda Indonezia	Jamaica, Singapore, Hong Kong, Irlanda, Malaezia Marea Britanie, SUA Filipine, Canada, Australia	Iran, Finlanda, Taiwan Tailanda, Brazilia, Spania Chile, Coreea, Peru Uruguai, Portugalia	Elveția, Germania, Pakistan, Austria Ecuador, Italia, Venezuela, Columbia Argentina, Belgia, Grecia, Japonia

Scorurile obținute pentru cele 51 de țări studiate de Hofstede sunt redate în tabelul 1.15.

Câteva dimensiuni ale culturii

Tabel 1.15

Țara	*IND*	*DP*	*EI*	*IC*	*DE*	*Limba de bază*
Australia	90	36	51	8.7	0	Engleza
Marea Britanie	89	35	35	8.6	0	Engleza
Irlanda	70	28	35	7.7	0	Engleza
Noua Zeelandă	79	22	49	9.4	0	Engleza
SUA	91	40	46	7.5	0	Engleza
Africa de Sud*	65	49	49	5.0	0.6	Africana
Canada*	80	39	48	9.2	0.9	Engleza
Austria	55	11	70	7.6	1	Germana
Germania	67	35	65	8.0	1	Germana
Jamaica*	39	45	13	3.8	1	Creola
Olanda	80	38	53	9.0	1	Olandeza
Elveția*	68	34	58	8.9	1.6	Germana
Belgia*	75	65	94	5.3	1.7	Flamanda
Danemarca	74	18	23	10	2	Daneza
Norvegia	69	31	50	8.9	2	Norvegiana
Suedia	71	31	29	9.4	2	Suedeza
Argentina	46	49	86	3.0	3	Spaniola
Brazilia	38	69	76	4.1	3	Portugheza
Chile	23	63	86	6.9	3	Spaniola
Columbia	13	67	80	2.9	3	Spaniola
Costa Rica	15	35	86	5.1	3	Spaniola
El Salvador	19	66	94	3.9	3	Spaniola
Ecuador	8	78	67	2.4	3	Spaniola
Franța	71	68	86	6.6	3	Franceza
Grecia	35	60	112	4.9	3	Greaca
Guatemala	6	95	101	3.2	3	Spaniola
Iran	41	58	59	-	3	Farsi
Italia	76	50	75	4.7	3	Italiana
Mexic	30	81	82	3.4	3	Spaniola

Țara	*IND*	*DP*	*EI*	*IC*	*DE*	*Limba de bază*
Pakistan	14	55	70	2.2	3	Panjabi
Panama	11	95	86	-	3	Spaniola
Peru	16	64	87	4.5	3	Spaniola
Portugalia	27	63	104	6.7	3	Portugheza
Spania	51	57	86	6.6	3	Spaniola
Uruguay	36	61	100	4.4	3	Spaniola
Venezuela	12	81	76	3.6	3	Spaniola
Yogoslavia	27	76	88	2.0	3	Sârba
India*	48	77	40	2.9	3.7	Indo-ariana
Finlanda	63	33	59	9.8	4	Finlandeza
Japonia	46	54	92	6.0	4	Japoneza
Coreea	18	60	85	3.8	4	Coreeana
Turcia	37	66	85	3.6	4	Turca
Israel	54	13	81	6.8	5	Ebraica
Țările arabe	38	80	68	-	5	Araba
Hong Kong	25	68	29	7.7	6	Cantoneza
Singapore*	20	74	8	9.1	6	Taiwaneza
Taiwan	17	58	69	5.6	6	Taiwaneza
Indonezia	14	78	48	1.7	7	Bahasa
Malaezia*	26	104	36	5.1	7	Malaieza
Filipine*	32	94	44	3.6	7	Tagaloga
Tailanda	20	64	64	3.2	7	Tailandeza

Unde: IND - Indicele de individualism
DP – Indicele distanței față de putere
EI – Indicele evitării incertitudinii
IC – Indicele de corupție (10 – țara cea mai puțin coruptă; 0 – țara cea mai coruptă)
DE – Distanța față de engleză (În unele țări limba secundară prevalează. De exemplu, în Africa de Sud 60% din populație vorbește africana şi 40% engleza. Distanța față de engleză a africanilor este 1, așa că media ponderată a țării este de 0,6.)

Cercetările recente au introdus un nou concept pentru măsurarea diferențelor culturale și anume cel de ***distanță lingvistică***. De-a lungul timpului s-au stabilit anume grupuri de limbi (arbori lingvistici), în funcție de asemănări. De exemplu, spaniola, catalana, italiana, franceza, portugheza, româna sunt clasificate ca fiind limbi romanice, datorită originii lor latine. Dacă presupunem că engleza este rădăcina, germana este o ramură sa, daneza a doua, spaniola a treia. Japoneza a patra, araba a cincia, chineza a șasea și tailandeza a șaptea.

Cercetările au descoperit că pe măsură ce distanța lingvistică față de engleză crește, descrește gradul de individualism, distanța față de putere crește, iar indicele de corupție crește și el.

S. Ronen a făcut o descriere a caracteristicilor culturale ale țărilor studiate de Hofstede pe care o redăm în continuare.

Belgia

Accentul este pus pe îndeplinirea datoriei, dar toleranța față de risc este scăzută. Important este să fii descurcăreț; este mai puțin important să fii tolerant sau gânditor. Belgienii au un grad ridicat de evitare a incertitudinii, sunt moderați în ceea ce privește masculinitatea și au o puternică distanțare față de putere.

Germania

Toleranța față de risc este scăzută, accentul fiind pus pe realizarea de sine, conducere și independență, ca obiective de viață. Germanii sunt foarte competitivi, acordând o mică importanță răbdării și încrederii. Masculinitatea este ridicată, iar distanța față de putere este redusă.

Olanda

Olandezii sunt preocupați de specializări și sarcini de serviciu, fiind mai puțin interesați de realizarea de sine. Au un grad ridicat de toleranță a riscului și preferă să fie mai degrabă reactivi decât activi, cu accent pus pe a fi descurcăreț.

Franța

Francezii pun mare accent pe logică și rațiune, ținând seama de opiniile individuale. Stilul și energia sunt esențiale pentru succesul organizațional. Este important să fii în aceeași

măsură descurcăreț, matur, stabil și om de încredere. Comunicarea într-un singur sens este relativ acceptată. Autopercepția este una de toleranță a conflictului. Francezii au un grad ridicat de evitare a incertitudinii, un grad redus de masculinitate și o puternică distanță față de putere.

Italia

Italienii au un grad redus de toleranță a riscului și un grad ridicat de evitare a incertitudinii. Ei sunt receptivi la afecțiune și căldură, dar prezintă totuși un grad ridicat de masculinitate. Sunt competitivi, dar preferă să folosească deciziile de grup și prezintă un grad moderat de distanță față de putere.

Danemarca

Ca și celelalte țări scandinave, se situează deasupra mediei toleranței față de risc. Accentul este pus pe maturitate și stabilitate, cu aprecieri pentru toleranță și sociabilitate. Feminitatea este combinată cu o slabă evitare a incertitudinii și o distanță față de putere redusă.

Marea Britanie

În această țară există puternice tradiții ale claselor sociale. Securitatea este un obiectiv de bază, deși plăcerea este prezentată ca un scop în viață. Inventivitatea, logica și adaptabilitatea sunt considerate importante. Britanicii sunt foarte competitivi. Ei prezintă un indice al distanței față de putere și al evitării incertitudinii destul de redus, un puternic individualism și o masculinitate relativ ridicată.

În consecință, firma trebuie să cunoască și să știe să îmbine toate aceste forme de penetrare pe piețele străine, pentru a se adapta fiecărei situații concrete. Firmele multinaționale folosesc chiar diferite forme de pătrundere în mod simultan.

STUDII DE CAZ

Gata de preluare

Pe măsură ce comerțul internațional continuă să se dezvolte, anumite ramuri profită, iar altele pierd din această cauză. Una dintre ramurile care este posibil să profite în urma acestui fapt este cea a transporturilor aeriene. În definitiv dacă managerii dintr-o țară trebuie să se întâlnească cu cei din alte țări există doar o singură posibilitate de a o face: ei trebuie să călătorească dintr-o țară în alta. Dezvoltarea rapidă a afacerilor internaționale a făcut ca marile companii aeriene să concureze acerb pentru a-şi mări cotele de piață în întreaga lume.

Cele mai mari companii aeriene din lume sunt cele americane şi japoneze. Companiile americane s-au întărit prin fuziune în timp ce cele europene şi-au împărțit rutele de pe teritoriile lor între ele. Ele au stabilit tarife ridicate şi şi-au împărțit profiturile. Totuşi, această optică a fost abandonată atunci când Uniunea Europeană a început să stabilească reglementări specifice. Competiția pentru piața europeană este acum intensă şi companiile aeriene concurează acum atât pe bază de preț cât şi pe bază de servicii. Acelaşi lucru se întâmplă şi în Asia. În acelaşi timp, companiile aeriene fac comenzi de noi avioane datorită duratei lungi de folosire a celor existente. Alt aspect îl constituie acordurile dintre liniile aeriene pentru prestarea de servicii comune pentru a-şi diminua costurile.

Multe linii aeriene vor rute în fosta Uniune Sovietică şi China, care nu va mai avea monopol de stat pentru liniile aeriene. Există deci suficiente oportunități pentru companiile aeriene de a câştiga profituri substanțiale.

Întrebări:

1. *Pe măsura dezvoltării comerțului internațional se vor dezvolta şi companiile aeriene?*
2. *Tranziția la economia de piață în țările Europei de Est va stimula sau inhiba dezvoltarea marilor companii aeriene?*

3. *Vor considera companiile aeriene noile țări dezvoltate sau mai puțin dezvoltate o piață atractivă pentru serviciile lor?*
4. *Cum poate ajuta înțelegerea managementului internațional companiile aeriene să concureze mai eficient în anii ce vin?*

Un ARO în fiecare garaj

Un dealer auto american de succes doreşte să-şi extindă activitatea în străinătate. Deşi el doreşte să investească o sumă mare de bani, nu are prea multe opțiuni. Una dintre acestea ar fi cumpărarea dreptului de distribuire în Europa, punând astfel un picior în UE şi alte țări europene unde maşinile se vând destul de bine. Dealerul este însă de altă părere, el ar dori să distribuie maşinile ARO, care se vând pe piața SUA cu cca. 20.000 dolari, din cauza taxele vamale ridicate, ceea ce nu le face prea atractive, în comparație cu cele americane. Dealerul american crede totuşi că dacă va obține un contract de distribuție exclusivă pentru comercializarea a 25.000 vehicule pe an va face o afacere bună. Dealerul american intenționează să vândă jumătate din aceste autovehicule în SUA şi jumătate în Europa, prin cumpărarea dreptului de distribuire în Germania, Franța şi Marea Britanie.

Românii sunt bucuroşi să vândă aceste vehicule, considerând că astfel îşi vor mări gradul de acoperire a pieței. Marea problemă este că dealerul american trebuie să opereze în Europa, el făcând afaceri până acum doar în SUA.

Întrebări:

1. *Dacă dealerul va face afaceri în Europa, credeți că vor diferi mult cele două tipuri de culturi?*
2. *Credeți că dacă se vor angaja manageri şi vânzători europeni se vor rezolva multe dintre problemele culturale cu care se confruntă de obicei firmele americane?*
3. *Recomandați implicarea în afaceri cu firma ARO, având în vedere diferențele culturale?*

Vin americanii

Mult timp japonezii şi-au vândut produsele lor în străinătate şi în special în SUA, fără a-şi deschide însă pieţele lor comercianţilor străini. Un mod de a pătrunde pe piaţa Japoniei este investirea în această ţară, aşa cum au făcut de fapt americanii. În ultimul deceniu firmele americane au adus acasă zeci de miliarde de dolari din activităţile realizate în Japonia. Numai în industria electronică, de exemplu, cca. 400 de firme americane şi-au deschis filiale în Japonia, angajând peste 100.000 de salariaţi. Printre acestea sunt companiile Federal Expres, General Electric, Procter & Gamble, IBM.

O altă tendinţă o constituie construirea de centre de cercetare pentru producătorii americani care folosesc inteligenţa oamenilor de ştiinţă japonezi. Eastman Kodak, DuPont şi Upjohn sunt astfel de exemple.

Aceste direcţii reflectă un nou mod de gândire a firmelor americane şi arată cât de importantă este piaţa Japoniei ca strategie pe termen lung. Pentru multe firme piaţa Japoniei este a doua ca mărime şi prezenţa pe piaţa Japoniei este considerată de importanţă critică. Aşa cum afirma un director, "Poţi construi o piaţă exportând, dar nu poţi să te menţii doar exportând."

Întrebări:

1. *În ce mod ar putea împiedica firmele străine cultura, percepţiile şi stereotipiile de a investi mai mult în Japonia?*
2. *Dacă se vor angaja manageri locali, sistemul de valori al managerilor japonezi va fi total diferit de cel al managerilor americani şi europeni?*
3. *Cum diferă şi cum se aseamănă managerii europeni cu cei japonezi sub raportul dimensiunilor culturii?*
4. *Sub raportul atitudinilor, implicarea în afaceri în Japonia va continua să fie o provocare culturală?*

Taiwan

Taiwan este o insulă (numită "Formoso" de Occidentali) aflată la cca. 150 km Sud-Est de coasta Chinei. Insula are suprafaţă de 36,1 mii km. pătraţi (o lungime de doar 394 km şi o lăţime de 140 km), populaţia depăşind 40 milioane de locuitori. În anul 1949 guvernul Republicii China s-a mutat în Taiwan după instalarea guvernului comunist în China. Ţara a fost controlată de naţionalişti de-a lungul anilor. Rata alfabetismului este de 90% şi mulţi oameni vorbesc engleza. Cunoscută ca o ţară nou industrializată, ea are un PNB mai mic decât cel al SUA, Japoniei şi ţărilor Occidentale, dar mult mai mare decât al Chinei. Această aşa numită Altă China şi-a schimbat structura economiei sale orientate spre export spre tehnologia de vârf, cum ar fi industria calculatoarelor.

Acum câţiva ani multă lume considera calculatoarele taiwane ca nişte copii inferioare numelor de marcă. Acum industria calculatoarelor taiwaneze are altă reputaţie. Microsoft, Intel şi alte companii s-au dus în Taiwan pentru a produce calculatoare acolo. Aceste companii au realizat că în Taiwan nu numai forţa de muncă este mai ieftină, dar deţin şi tehnologie de vârf dezvoltată.

Întrebări:

1. *Care sunt problemele curente cu care se confruntă Taiwanul? Care este climatul afacerilor în acea ţară?*
2. *Diferă cultura taiwanezilor mult de cea a europenilor? De ce, sau de ce nu?*
3. *Cum ar putea deveni cultura un obstacol pentru firmele ce vor să fac afaceri în Taiwan?*
4. *Cum credeţi că au depăşit firmele străine menţionate problemele culturale?*

Spirite îmbuteliate

Hopi sunt un trib de indieni Pueblo din nord-estul statului Arizona, SUA. Ei sunt grupați în câteva orășele izolate. Sunt pașnici, monogami, muncitori, controlați și foarte credincioși.

Indienii Hopi sunt foarte conservatori. Nu permit turiștilor fotografierea, desenarea sau înregistrarea dansurilor lor. Totuși, permit vizitatorilor să le privească ceremoniile, la care pot observa dansatori mascați Kachina, ce personifică zeii Hopi. Hopi invită de asemenea turiștii în casele lor să le cumpere păpuși Kachina sau căni Hopi.

Kachina sunt spiritele sfinte ale indienilor Hopi. Ele sunt uneori personificate de dansatori mascați, iar alteori de păpuși din lemn Există cca. 250 astfel de spirite diferite. Dacă Hopi vând păpuși Kachina turiștilor, ei nu doresc ca alții să le folosească ideile sau costumele Kachina. De exemplu, Miss New mexicoa câștigat competiția miss SUA purtând un costum Kachina. Liderii religioși Hopi au considerat acest fapt un sacrilegiu.

Într-un alt incident, Hopi au protestat atunci când fabrica de whisky Ezra Brooks din Kentucky a îmbuteliat whisky în sticle având înfățișarea păpușilor Kachina. Fabrica intenționa să facă o campanie promoțională de Crăciun și să distribuie 5.000 de astfel de sticle de whisky. Deja expediase 2.000 de sticle îmbuteliate chiar în Arizona, când au început plângerile indienilor Hopi.

Reflectând la nemulțumirea indienilor Hopi, șeful tribului punea întrebarea: "Cum s-ar simți un credincios catolic dacă ar fi îmbuteliat whisky în sticle având înfățișarea Fecioarei Maria?" Hopi nu doar că s-au plâns, dar au cerut și ajutorul unui senator de Arizona, un colecționar recunoscut de păpuși Kachina, nu de cele de whisky, desigur.

Întrebări:

1. Ce trebuie să facă fabrica de whisky? Ce alternative are la îndemână?

2. Propuneți soluții la această problemă și argumentați-le.

3. Ar fi putut fi evitată această problemă? Cum?

CAPITOLUL II
COMUNICAREA ÎN MANAGEMENTUL INTERNAȚIONAL

2.1. Procesul general de comunicare

Comunicarea reprezintă procesul de transmitere a unui mesaj de către un emițător, printr-un canal de comunicații, unui receptor de informații.

Elementele procesului de comunicare sunt: emițătorul, mesajul, canalul de comunicație, receptorul și reacția (fig. 2.1)

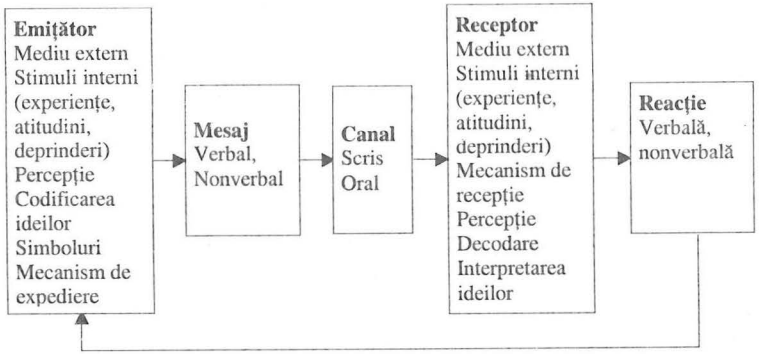


Fig. 2.1. Modelul comunicării

Emițătorul. Expedierea unui mesaj se poate face pe cale scrisă sau orală. Pentru aceasta se aleg simboluri – de regulă cuvinte sau imagini – care trebuie să exprime în mod corect mesajul, în așa fel încât receptorul să îl înțeleagă și să reacționeze la acesta. Codificarea și expedierea mesajului sunt influențate atât de stimulii externi cât și de cei interni.

Stimulii externi (o tranzacție de afaceri, o întâlnire, un interviu, o facturare întârziată etc.) determină expedierea unui mesaj. În timp ce se caută o modalitate de formulare a mesajului, emițătorul reacționează și la diferitele condiții ale mediului extern – zgomot, disconfort, obiceiuri culturale tec.

Stimulii interni au şi ei o influenţă complexă asupra modului de transformare a ideii în mesaj. În codificare, alegerea simbolurilor este afectată de experienţa personală – mentală, fizică, psihologică, semantică. Modul de transmitere a ideilor poate fi influenţat şi de atitudini, opinii, educaţie, statut social, abilităţi de comunicare. De o deosebită importanţă sunt şi perceperea de către emiţător a punctului de vedere, a nevoilor, deprinderilor, statutului, abilităţii mentale şi experienţei receptorului. Pe scurt, emiţătorul decide care sunt cele mai potrivite simboluri pentru transmiterea mesajului şi ce mecanism de expediere este mai corespunzător – cel scris sau oral.

Mesajul. Mesajul este format din simboluri verbale (scrise sau nescrise) şi nonverbale folosite pentru transmiterea ideilor de la emiţător la receptor.

În conceperea mesajului trebuie luat în considerare conţinutul lui, modul de interpretare a acestuia de către receptor şi modul în care va afecta relaţia emiţătorului cu receptorul.

Canalul. Canalul reprezintă mijlocul prin care mesajul este transmis de la emiţător la receptor. Se poate folosi astfel un canal scris – prin cuvinte sau simboluri grafice transpuse pe hârtie – sau printr-un canal oral – cuvinte transmise oral.

Ca şi conţinutul mesajului, alegerea canalului este influenţată de relaţia dintre emiţător şi receptor. Caracterul mesajului – simplu sau complex şi locul unde se află receptorul – în interiorul sau exteriorul organizaţiei – sunt alţi factori care influenţează alegerea canalului.

Receptorul. Receptorul este cititorul sau ascultătorul, adică decodorul mesajului. Ca şi emiţătorii, receptorii sunt influenţaţi de mediul extern şi de stimulii interni. Ei primesc mesajele prin ochi sau urechi şi uneori prin atingeri şi le decodează – interpretează – prin prisma propriei lor experienţe. Nu toţi oamenii au aceleaşi experienţe. Atitudinile, abilităţile, opiniile, deprinderile de comunicare şi obiceiurile culturale variază şi de aceea interpretările por fi diferite sau greşite în raport de ceea ce a dorit emiţătorul.

Reacţia. Receptorul reacţionează în cele din urmă printr-un răspuns corect datorită interpretării corecte a mesajului sau printr-un mesaj incorect cauzat de interpretarea eronată a acestuia. Succesul sau eşecul comunicării este reflectat de reacţia obţinută la mesaj.

2.2. Comunicarea internaţională

Comunicarea are o importanţă deosebită în managementul internaţional datorită dificultăţilor în transmiterea semnificaţiilor dintre emiţătorii şi receptorii din diferite ţări.

Aşa cum se observă din figura 2.1, atât emiţătorul cât şi receptorul sunt influenţaţi de stimuli externi şi interni. În comunicarea internaţională aceşti stimuli sunt influenţaţi atât de diferenţele naţionale cât şi de cele individuale dintre ţări. În fig. 2.2 sunt prezentate barierele şi variabilele de comunicare cu care se confruntă emiţătorii şi receptorii mesajelor pe arena internaţională.

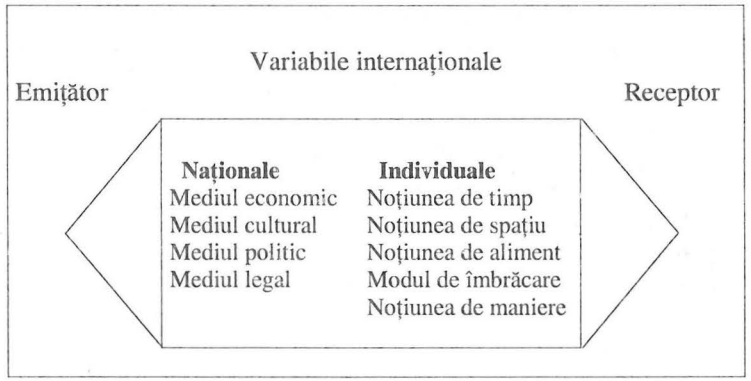


Fig. 2.2. Variabile care influenţează comunicarea internaţională

2.2.1. Variabile naţionale.

Variabile naţionale care influenţează comunicarea sunt: mediul economic, mediul cultural, mediul politic şi mediul legal.

I. ***Mediul economic.*** Comunicarea internaţională este influenţată în principal de următorii factori: protecţionism, liberalism, infrastructură, alte caracteristici ale economiilor străine.

A. ***Protecţionismul.*** Comerţul, prin natura sa, presupune un schimb voluntar de bunuri între două părţi. Lipsind elementul coercitiv, schimbul trebuie realizat în avantajul ambilor parteneri. Ca orice activitate competitivă, comerţul are avantajele şi dezavantajele sale. Prin creşterea concurenţei, preţurile produselor importate se vor micşora şi va creşte cererea la export de produse autohtone mai eficiente. În ambele cazuri vânzările cresc, profiturile se măresc şi preţul acţiunilor se va urca. Consumatorii de produse importate şi realizatorii de produse pentru export vor beneficia de aceste noi condiţii. Totuşi, există şi nemulţumiţi. Realizatorii interni de produse care se importă sunt unii dintre aceştia. Ei vor înregistra o reducere a părţii lor de piaţă, profiturile li se vor diminua, iar cursul acţiunilor va scade.

Este o realitate faptul că există beneficiari şi victime în comerţul liber, aşa cum există, virtual, în orice schimb. Tocmai în această realitate rezidă principalul motiv al legislaţiei protecţioniste. Victimele comerţului liber sunt foarte vizibile, iar pierderile lor cuantificabile. Guvernele folosesc protecţionismul ca pe un mijloc de a diminua pierderile din activităţile de comerţ.

Desigur, există o multitudine de ***motive*** care determină aceste măsuri protecţioniste. Ele pot fi grupate astfel:

- protejarea pieţei interne;
- protejarea ramurilor tinere;
- necesitatea păstrării banilor în ţară;
- încurajarea acumulării capitalului;
- menţinerea standardului de viaţă şi a salariilor reale;

- conservarea resurselor naturale;
- industrializarea naţiunilor cu salarii mici;
- menţinerea ocupării şi reducerea şomajului;
- apărarea naţională;
- creşterea mărimii afacerii;
- represalii şi tranzacţii avantajoase.

Dintre aceste motive, economiştii consideră ca viabile doar argumentele privind protejarea ramurilor tinere, apărarea naţională şi industrializarea ţărilor în curs de dezvoltare. Argumentul conservării resurselor naturale devine din ce în ce mai important, în condiţiile diminuării acestora şi a nevoilor de creştere a producţiei agricole. Menţinerea gradului de ocupare şi reducerea şomajului este un argument cu tentă politică.

Prin protecţionism, avantajele economice fundamentale ale comerţului internaţional sunt ignorate. Cel care suportă, în ultimă instanţă, tarifele protecţioniste - consumatorul - este omis cu bună ştiinţă. Pentru încurajarea dezvoltării ramurilor autohtone şi protejarea ramurilor existente, guvernele pot stabili unele bariere în calea comerţului, cum sunt: tarifele vamale, contigentările, restricţiile voluntare la export, boicotul, barierele monetare, standardele, barierele de piaţă.

a. ***Tarifele vamale.*** Tariful vamal reprezintă o taxă impusă de un guvern asupra produselor importate din alte ţări. Taxa poate fi percepută la cantitatea sau la valoarea bunurilor importate. Taxa cantitativă este denumită datorie specifică şi se foloseşte în special pentru mărfurile primare, iar taxa valorică este denumită datorie ad valorem şi se foloseşte, în general, pentru bunurile manufacturate.

Tarifele sunt impuse cu dublu scop: câştigarea de venituri şi/sau creşterea preţului bunurilor importate, în dorinţa de a proteja producătorii naţionali. Multe ţări slab dezvoltate câştigă astăzi sume mari de bani din tarife, deoarece acestea sunt taxele cele mai uşor de colectat. Cele mai multe ţări impun astăzi taxe pe importuri cu scopul de a proteja producătorii interni. În general, tarifele au următoarele ***efecte:***

Măresc	- presiunea inflaționistă - intereselor speciale - controlul guvernului
Slăbesc	- pozițiile balanței de plăți - modelele de ofertă și cerere - înțelegerea internațională
Restricționează	- sursele de aprovizionare ale producătorului - alegerile disponibile consumatorilor - competiția

În managementul internațional, tarifele afectează prețurile, produsele, politicile de distribuție, precum și deciziile de investire în străinătate. Dacă o firmă aprovizionează o piață prin exporturi, tarifele vamale măresc prețul produselor sale și reduc competitivitatea pe piață. Aceasta va necesita proiectarea unei structuri a prețurilor care va tinde să minimizeze bariera tarifară. Poate avea loc o mai mare subliniere a determinării prețurilor pe baza costurilor marginale. Această revizuire a prețului va fi acompaniată de o revizuire a altor aspecte ale abordării pieței de către firmă. Produsul poate fi modificat sau simplificat pentru a reduce prețul ori poate să obțină o clasificare tarifară mai favorabilă.

Un alt mod în care producătorul poate minimiza povara tarifelor vamale este de a expedia produsele sub formă de componente, pentru a fi asamblate pe piața locală. Tarifele pentru produsele neasamblate sunt, de regulă, mai scăzute decât cele pentru produsele finite. Înființarea de întreprinderi de asamblare este o formă ușoară a fenomenului cunoscut ca fabrici tarifare, termen folosit atunci când motivul esențial este străpungerea zidului tarifar. În forma sa cea mai puternică, firma locală va produce în întregime produsul și nu doar îl va asambla. În anumite împrejurări, o firmă poate să întoarcă dezavantajele tarifare în folosul său. Astfel, dacă firma devine o companie locală, prin înființarea unei filiale în țara cu restricții tarifare, ea poate beneficia de protecție tarifară.

b. ***Contingentări.*** Contingentările reprezintă limite cantitative asupra bunurilor importate într-o țară. Dacă tarifele restricționează comerțul prin creșterea directă a prețurilor, contigentările cresc preț urile prin restricții comerciale directe. Pentru a avea acest efect, importurile trebuie restricționate la nivele sub cel al comerțului liber. Contigentările pot fi restricții mai serioase decât tarifele vamale, deoarece firma are o mai mică flexibilitate de a reacționa. Scopul guvernului în stabilirea de contigentări nu este desigur venitul. El nu va câștiga nimic. Guvernul urmărește mai degrabă menținerea schimbului extern la nivel redus și/sau protejarea producției locale în liniile de produse afectate. Aproape singurul răspuns al firmei este acela de a-și asigura ea însăși o parte din contigentare ori să înființeze o unitate locală, dacă mărimea pieței garantează acest lucru.

Pentru producătorii autohtoni, contigentările sunt un mijloc mult mai sigur de protecție. Odată ce au fost stabilite limitele, nu vor mai intra importuri, chiar dacă exportatorii ar reduce prețurile. Cei ce pierd cel mai mult sunt consumatorii. Ei nu numai că au opțiuni mai limitate de alegere, dar trebuie să plătească mai mult datorită creșterii prețurilor.

c. ***Restricții voluntare la export.*** Aceste restricții sunt similare contigentărilor și se stabilesc în domeniul industriei textile, oțelului, confecțiilor și automobilelor. Ele reprezintă un acord între țara importatoare și țara exportatoare asupra restricției volumului exporturilor. Se numesc restricții valutare deoarece țara exportatoare stabilește limitele. Totuși, aceste restricții sunt, în general, impuse sub amenințarea unor contigentări și tarife mai severe stabilite de către țara importatoare.

d. ***Boicotul.*** Boicotul guvernamental reprezintă o restricție absolută asupra aprovizionărilor și importului anumitor bunuri din diferite țări. Boicotul public poate avea un caracter formal sau informal și este sprijinit de guvern sau de o anumită ramură. Uneori conducătorii dintr-o anumită ramură încearcă să mărească simpatia publicului pentru acea ramură și produc un boicot voluntar împotriva bunurilor concurente din import.

Un tip special de boicot apărut în ultimele decenii este cel economic, folosit pentru a realiza anumite obiective politice. Iranul şi Iugoslavia sunt astfel de exemple.

e. ***Bariere monetare.*** Un guvern poate reglementa în mod eficient poziţia sa în comerţul internaţional prin diferite forme de restricţii de control a schimbului. Guvernul poate decreta asemenea restricţii pentru a menţine balanţa de plăţi sau pentru a încuraja anumite ramuri.

Există trei bariere monetare: blocarea valutei, rate de schimb diferenţiate şi aprobarea guvernamentală a asigurării schimbului extern.

Blocarea valutei este folosită ca o armă politică sau ca un răspuns la situaţia dificilă a balanţei de plăţi. Blocarea poate sista toate importurile sau doar cele peste un anumit nivel. Blocarea este însoţită de refuzul de a permite importatorului să schimbe moneda naţională cu moneda vânzătorilor.

Rata de schimb diferenţiată este o metodă ingenioasă de a controla importurile. Ea încurajează importul bunurilor pe care le agreează guvernul şi le descurajează pe cele care nu le doreşte. Astfel, importatorului i se cer niveluri diferite ale monedei interne pentru schimbul străin, cu care să cumpere produse de diferite categorii. Această metodă a fost folosită de ţările Americii de Sud.

Aprobarea guvernamentală a schimbului extern. În acest caz, toate tranzacţiile de export trebuie aprobate de un minister central. În felul acesta, importatorul unui bun trebuie să obţină permisiunea de schimb a monedei locale cu cea străină. Permisul poate stipula şi rata de schimb, care poate fi şi nefavorabilă, în funcţie de dorinţa guvernului. Se mai poate cere ca banii să fie depuşi la bancă anterior importului, scoţându-i astfel din circulaţie şi supunându-i ravagiilor inflaţiei. Şi această metodă a fost folosită de cele mai multe ţări ale Americii Latine.

f. ***Standardele*** sunt bariere netarifare destinate protejării sănătăţii, siguranţei şi calităţii produsului. Standardele sunt folosite uneori ca un mod uşor restrictiv sau discriminatoriu privind comerţul interţări. Deşi toate ţările folosesc standarde

de un anumit nivel, unele ţări, ca Japonia, ridică acest proces la grad de artă.

g. ***Bariere privind piaţa.*** Localizarea, mărimea şi structura pieţei pot împiedica intrarea bunurilor internaţionale pe o anumită piaţă. O ţară poate refuza avantajele comerţului internaţional deoarece mărimea sau izolarea ei o face neeficientă ca piaţă. De asemenea, o piaţă poate fi abordată mai uşor sau mai greu, în funcţie de numărul de concurenţi existenţi pe acea piaţă.

În chenarul 2.1 redăm principalele bariere netarifare impuse de unele ţări.

Chiar şi modelele de comportament al consumatorilor constituie bariere privind piaţa. Firmele nu doresc să pătrundă pe pieţe locale cu obiceiuri şi comportamente de cumpărare neobişnuite, datorită riscului mare de eşec. De asemenea, canalele de distribuţie neadecvate pot fi bariere de acest gen pentru firmele ce doresc să desfacă la nivel de masă produsele lor.

În sfârşit, barierele naturale ale pieţei sunt dintre cele mai mari piedici în comerţul internaţional. Totuşi, dacă piaţa este atractivă, aceste bariere pot fi depăşite.

Chiar şi modelele de comportament al consumatorilor constituie bariere privind piaţa. Firmele nu doresc să pătrundă pe pieţe locale cu obiceiuri şi comportamente de cumpărare neobişnuite, datorită riscului mare de eşec. De asemenea, canalele de distribuţie neadecvate pot fi bariere de acest gen pentru firmele ce doresc să desfacă la nivel de masă produsele lor.

În sfârşit, barierele naturale ale pieţei sunt dintre cele mai mari piedici în comerţul internaţional. Totuşi, dacă piaţa este atractivă, aceste bariere pot fi depăşite.

B. ***Liberalismul economic.*** Fiind eliminate barierele de comunicaţii şi transport, datorită progresului tehnic, omenirea şi-a îndreptat atenţia spre căutarea unor posibilităţi de reducere a restricţiilor puse în calea comerţului internaţional.

Principalul mijloc de promovare a comerţului internaţional este ***integrarea economică regională.***

Chenar 2.1

Tipuri de bariere netarifare

Limitări specifice ale comerțului:
- Cote
- Licențe de import
- Restricții privind componența produselor
- Limite minime ale prețurilor de import
- Embargouri

Proceduri vamale și administrative de intrare:
- Sisteme de evaluare
- Practici antidumping
- Clasificări tarifare
- Cerințe privind documentația
- Taxe

Standarde:
- Disparități privind standardele
- Acorduri interguvernamentale privind metodele și standardele de testare
- Standarde de ambalare, etichetare și producție

Participarea guvernamentală la actele de comerț:
- Politici de achiziții guvernamentale
- Subvenții de export
- Obligații privind contravaloare
- Programe de asistență internă

Cheltuieli privind importul:
- Cerințe privind garanțiile de import
- Cheltuieli administrative
- Obligații suplimentare speciale
- Discriminări privind creditele la import
- Impozite variabile
- Taxe de graniță

Altele:
- Restricții voluntare la export

Unul dintre cele mai semnificative fenomene economice înregistrate după cel de-al doilea război mondial îl constituie creșterea grupărilor regionale. Acestea sunt acorduri între națiunile din aceeași regiune, pentru cooperare în diverse

domenii. Ele influențează managementul internațional în diverse modalități, și anume:

În primul rând, se lărgește piața. Acest fapt conferă o mai mare flexibilitate mișcării bunurilor între țări și permite unei firme să atingă economia de scară nu numai în producție, ci și în promovarea produsului și în distribuție.

În al doilea rând, se modifică natura competiției. Integrarea presupune o concurență mai mare pe pieţele țărilor membre.

În al treilea rând, firmele devin mai competitive prin fuziuni și achiziții cu firme din alte țări ale grupului.

În sfârșit, se iau decizii favorabile membrilor întregului grup.

Alte implicații ale integrării economice asupra managementului internațional sunt:
- creșterea puterii de pătrundere a regiunii pe alte piețe;
- creșterea exporturilor atât pentru țările membre cât și pentru cele nemembre.

După gradul de integrare economică, se pot distinge patru tipuri de integrare: zone ale liberului schimb, uniuni vamale, piețe comune, uniuni monetare (economice) și uniuni politice, așa cum se poate observa și din figura nr. 2.3.

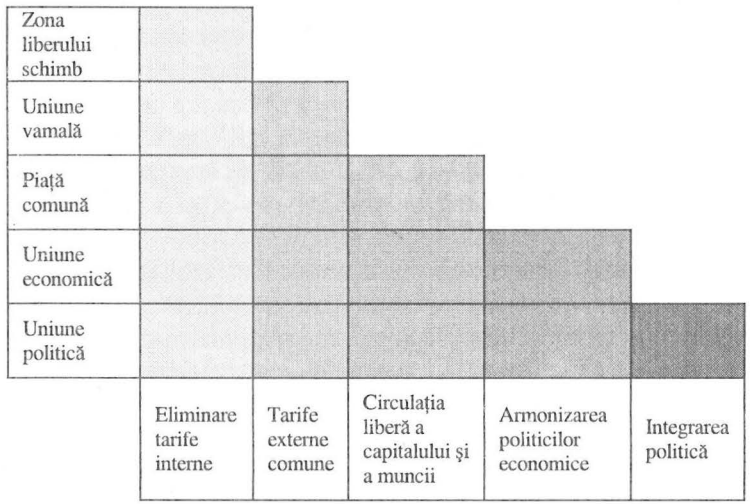


Fig. 2.3. Tipuri de integrare economică

1. ***Zone ale liberului schimb.*** Cea mai simplă formă de integrare o reprezintă zona liberului schimb. În cadrul unei astfel de zone, țările membre sunt de acord să elimine barierele comerciale dintre ele, însă fiecare țară poate menține relații comerciale independente cu alte țări ce nu aparțin zonei. Încercările de coordonare a ratei taxelor interne, a codurilor comerciale etc. sunt reduse. În general, în aceste zone nu se permite ca resursele să circule liber în străinătate. În plus, ratele de schimb pot fluctua, deoarece fiecare țară este independentă din punct de vedere monetar.

2. ***Uniunile vamale*** sunt o formă avansată de integrare economică ce au trăsăturile zonelor liberului schimb, însă cu facilități suplimentare. Astfel, acordul poate prevedea și stabilirea unei frontiere vamale comune și a unui tarif vamal unic față de celelalte țări. O uniune vamală este mai dificil de realizat decât o zonă a liberului schimb, deoarece fiecare țară dorește să-și păstreze suveranitatea în politicile comerciale nu doar cu țările membre, ci și cu celelalte țări. Avantajul ei este că face integrarea economică mai puternică și evită problemele administrative ale zonei liberului schimb.

3. ***Piețele comune*** reprezintă al treilea nivel de integrare economică. La caracteristicile uniunilor vamale pe care le au, se mai adaugă încurajarea fluxului resurselor (muncă și capital) între țările membre. Într-o piață comună este obișnuită încercarea de coordonare a taxelor, a sistemelor de bunăstare socială și a altor aspecte legislative ce influențează alocarea resurselor. Deși fiecare țară are dreptul de a-și bate moneda proprie, ratele de schimb dintre țările membre sunt adesea stabile sau fluctuează în limite foarte mici.

4. ***Uniunile economice*** (monetare). Cea mai înaltă formă de integrare economică este uniunea monetară. Aceasta este o piață comună în care țările membre nu-și mai reglementează monedele lor curente, ci sunt înlocuite printr-o monedă comună, reglementată de o bancă supranațională.

C. ***Infrastructura.*** Facilitățile externe firmei și serviciile publice formează infrastructura economică. Ea include transportul (drumurile, căile ferate), energia, infrastructura comunicațiilor, infrastructura comercială și financiară.

Transportul. Importanța transportului în afaceri nu mai trebuie subliniată. Dintre indicatorii ce caracterizează activitatea de transport, un loc important îl dețin numărul de camioane și autobuze și lungimea căilor ferate. Diferențele acestor indicatori sunt deosebit de mari între regiuni. În Europa, facilitățile sunt mai mari, în schimb se întâlnesc dificultăți în logistică pe piețele africane și chiar în multe din țările din Asia și America Latină.

Energia. Statisticile consumului de energie pe locuitor servesc atât pentru orientarea spre o piață potențială cât și ca un ghid pentru evaluarea infrastructurii locale. Comercianții de mașini și echipamente electrice și de bunuri de consum durabile sunt preocupați de extinderea rețelei electrice pe acea piață. În toate țările cu un consum de energie scăzut, aceasta este disponibilă în special la orașe. Consumul de energie este, de asemenea, corelat cu industrializarea generală a țării și astfel în legătură cu piața bunurilor industriale din acea țară. Se poate spune că indicatorul consumul de energie pe locuitor este cel mai potrivit pentru evaluarea infrastructurii generale a unei țări.

Comunicațiile. În general, variațiile în infrastructura comunicațiilor urmează nivelul de dezvoltare economică. Dintre indicatorii ce caracterizează infrastructura comunicațiilor, cei mai importanți sunt: numărul de telefoane la 100 locuitori, numărul de ziare la 1000 locuitori, numărul calculatoare la 1000 de locuitori, număr de televizoare la 1000 locuitori, numărul de aparate de radio la 1000 locuitori.

Infrastructura comercială și financiară. Infrastructura comercială și financiară cuprinde agențiile de publicitate și media, organizațiile de distribuție și instituțiile financiare și bancare. Cu cât sunt mai adecvate aceste servicii într-o țară, cu atât mai bine își va putea realiza firma producția și obiectivele sale de management acolo.

Disponibilitatea și calitatea infrastructurii sunt elemente critice în evaluarea acțiunilor de management internațional. Comercianții internaționali se bazează în mare măsură pe serviciile de transporturi, comunicații și energie furnizate de piața locală, precum și pe organizațiile care facilitează

activitatea de comercializare: comunicarea, distribuția, informarea și finanțarea. Rețeaua de transport este esențială în distribuția fizică. Comunicațiile sunt la fel de importante ca și transporturile. Rețeaua Internet furnizează noi oportunități de comunicare internațională.

D. ***Alte caracteristici ale economiilor străine.*** Pentru a cunoaște mai bine o piață străină, o firmă trebuie să cunoască și alte caracteristici ale economiilor, și anume: inflația, rolul guvernului, investițiile străine, mărimea datoriei externe.

Inflația. Fiecare țară are propriul său sistem monetar și o politică monetară independentă. Rezultatul îl constituie un mediu financiar diferit și rate variate ale inflației. Inflația este o problemă a tuturor țărilor, însă nu toate țările vor fi afectate în mod egal. Ea tinde să devină obișnuință în țările în curs de dezvoltare. Ratele ridicate ale inflației complică sistemul de control al costurilor și determinarea prețurilor. Ele influențează și modul de deplasare a fondurilor și bunurilor pe diferite piețe (chenar 2. 2).

Variația inflației este o problemă critică în managementul internațional. Multe țări dezvoltate, precum SUA, Germania și Japonia, au reușit să mențină inflația la cote reduse. Alte țări însă, precum Bolivia, Argentina, Israel, suferă de inflație cronică. Inflația afectează capacitatea de cumpărare și provoacă incertitudine asupra obișnuințelor de cumpărare. Pe piețele cu rate ale inflației foarte ridicate firmele internaționale trebuie să modifice produsul, făcându-l mai economic, promovarea, care trebuie să fie mai rațională, și distribuția, prin implicarea mai mult a clienților, pentru a putea satisface cerințele consumatorului și a menține un nivel acceptabil al cererii. Ca răspuns la escaladarea rapidă a prețurilor, unele guverne pot invoca controlul profiturilor firmelor internaționale și în final ieșirea de pe acea piață. Stabilirea unor plafoane de prețuri poate reduce prețul până la un nivel neacceptabil.

Rolul guvernului. Mediul afacerilor și natura activităților desfășurate sunt foarte dependente de rolul pe care îl joacă guvernul în economie. În unele țări, firmele internaționale pot avea ca partener guvernul. Un astfel de partener, întâlnit în

special în țările slab dezvoltate, poate pune restricții de unul singur asupra firmei străine.

Chenar 2.2

Criza peso-ului mexican și multinaționalele americane

Prin înființarea NAFTA, comercianții americani au sperat să aibă un acces mai favorabil la piața largă și în creștere a Mexicului. O piedică importantă în calea acestui acces a fost devalorizarea peso-ului mexican în anii 1994-1995 la aproape jumătate față de dolarul american. Firmele americane care aveau afaceri în Mexic au trebuit să adopte o varietate de strategii de criză pentru a face față acestei situații. Iată câteva exemple:

Apple Computer. În loc de se înregistra o creștere a vânzării PC-urilor importate, Apple a constatat o diminuare a acestora. Firma a continuat să facă reclamă produselor sale, facilitând obținerea creditelor de către intermediari și ținând seminarii privind stimularea cererii.

Ford. Compania Ford a amânat importul modelelor noi și a trecut la fabricarea unor modele în Mexic.

Procter&Gamble. A adoptat strategia înlocuitorilor de import și expansiunea exportului.

McDonald's. A oferit un hamburgher gratuit cu un McTrioGrande.

Kraft Foods. Cele mai multe din produsele locale ale firmei Kraft sunt realizate în Mexic, cu excepția cerealelor, domeniu în care concurează cu filiala locală a firmei Kellog. Kraft și-a sacrificat profitul pentru a rămâne pe piață.

Wali-Mart (lanț de supermagazine). A introdus mai multe produse locale spre vânzare.

Investițiile străine. Când o firmă dorește să activeze într-o altă țară, ea trebuie să știe ce alte firme internaționale sunt deja prezente în acea țară. O atare informație îi va da posibilitatea să cunoască atitudinea guvernului față de firmele străine și să afle unele elemente referitoare la mediul competitiv. O țară care nu are firme străine implantate poate fi o bună posibilitate de a intra pe piața ei, dar poate să indice și un mediu neospitalier. Invers, o țară cu multe firme străine indică o piață deschisă, însă un mediu competitiv. Desigur, trebuie făcută distincție între firmele extractive și cele prelucrătoare.

Indicatorul cu care se poate evalua gradul de acceptare al firmelor străine este nivelul investiţiilor străine de pe acea piaţă. Unele ţări impun restricţii asupra investiţiilor străine în anumite ramuri. Pentru evaluarea propunerilor de investiţii străine în multe ţări s-au înfiinţat agenţii guvernamentale constituite în acest scop.

Investiţiile străine au o tendinţă de creştere pe plan mondial datorită în principal a trei factori: diminuarea restricţiilor asupra investiţiilor străine, reducerea costurilor în transporturi şi telecomunicaţii, pieţe internaţionale de capital mai libere. Firmele americane preferă să investească în Europa şi Canada, cele germane în Europa şi America de Nord, iar cele japoneze în America de Nord şi Asia.

Mărimea datoriei externe. Multe ţări în curs de dezvoltare au o datorie externă ridicată. În 1996, de exemplu, Brazilia avea o datorie externă de cca. 150 miliarde dolari, China de 100 miliarde dolari, India, Indonezia si Rusia de peste 90 miliarde dolari. Datoria externă reduce puterea de cumpărare şi forţează ţările respective să exporte, pentru a-şi putea plăti dobânzile. Multe firme internaţionale privesc în perspectivă potenţialul de dezvoltare al ţărilor şi tendinţele de evoluţie a economiei.

II. ***Mediul cultural.*** Principalele variabile culturale cu caracter naţional care influenţează comunicarea internaţională sunt limba, estetica şi educaţia.

a. ***Limba*** internaţională de afaceri este engleza, însă semnificaţia cuvintelor diferă şi la ţările vorbitoare de limba engleză. De altfel Bernard Shaw spunea că SUA şi Marea Britanie sunt două ţări care se deosebesc prin faptul că vorbesc aceeaşi limbă. Călătorii americani, canadieni, australieni şi britanici constată mari diferenţe între engleza idiomatică şi cea "corectă". Chiar şi un vorbitor fluent al limbii engleze poate fi uimit de mulţimea idiomurilor şi jargoanelor folosite. De aceea, trebuie vorbit rar şi clar.

De asemenea, nici portugheza vorbită în Brazilia nu este aceeaşi cu cea din Portugalia, la fel cum franceza din Franţa este diferită de cea canadiană.

O regulă nescrisă în afaceri este ca discuţiile să se poarte totuşi în limba ţării gazdă. Cum acest lucru este destul de greu de realizat, este bine să se angajeze un translator. În unele ţări a vorbi cursiv în limba ţării respective nu este tocmai un avantaj, întrucât se consideră că partenerul de discuţii a pierdut avantajul "terenului propriu". Câteva cuvinte în limba ţării respective sunt însă foarte binevenite, în special când se vorbeşte cu taximetriştii, funcţionarii de la hotel şi chelnerii. În plus, partenerul de discuţii va fi impresionat că se încearcă învăţarea limbii ţării respective.

Estetica. Estetica influenţează managementul unei firme prin rolul pe care îl are în interpretarea semnificaţiilor diferite–lor metode ale expresiei artistice, culori şi standarde de frumos ale unei anumite culturi. Insensibilitatea la valorile estetice nu duce la o publicitate şi un design al ambalării neeficiente, ci poate chiar ofensa clientul potenţial sau crea o impresie negativă. Evitarea acestor situaţii se poate realiza prin cercetări locale, folosirea personalului autohton ce lucrează pentru firmă, precum şi agenţii publicitari şi distribuitorii locali.

Educaţia. Educaţia schimbă concepţiile generale, dorinţele şi motivarea. Consumatorii educaţi pot fi instruiţi mai uşor în utilizarea produselor. Educaţia influenţează programele de publicitate, etichetarea şi ambalarea produselor. Acestea trebuie adaptate, dacă există un grad înalt de analfabetism.

Cercetările au şi ele de suferit, dacă există analfabetism, atât în privinţa comunicării cât şi în realizarea de cercetări calificate. De asemenea, cooperarea prin canalele de distribuţie depinde în parte de educaţia membrilor acelor canale.

În sfârşit, natura şi calitatea serviciilor de sprijin depind de modul cum sistemul educaţional pregăteşte oamenii pentru astfel de ocupaţii.

III. ***Mediul politic.*** Mediul politic din cele mai multe ţări este favorabil afacerilor internaţionale. În întreaga lume se înregistrează o tendinţă de reducere a barierelor impuse de guverne asupra comerţului internaţional. Totuşi, guvernele instituie adesea reglementări asupra derulării afacerilor internaţionale. Aceste reglementări au de regulă caracter

politic şi se bazează pe faptul că guvernele au şi obiective de politică externă şi de securitate naţională, nu doar comerciale.

Pentru comerciantul internaţional acţiunile guvernamentale cu cea mai mare influenţă asupra climatului afacerilor sunt: embargourile şi sancţiunile, controlul exporturilor, controlul importurilor, reglementarea comportamentului în afacerile internaţionale.

a. ***Embargourile şi sancţiunile.*** Embargourile şi sancţiunile sunt acţiuni guvernamentale menite să împiedice fluxul liber şi comerţul bunurilor sau serviciilor dintre ţări din raţiuni mai degrabă politice decât economice. Printre acestea sunt speranţe că prin atari acţiuni se vor schimba guvernele sau cel puţin îşi vor modifica politica privind unele probleme ca proliferarea nucleară, terorismul sau drepturile omului. De multe ori însă embargoul şi sancţiunile nu îşi ating scopul. Bunurile devin din ce în ce mai scumpe, iar cea care are de suferit este populaţia şi firmele din acea ţară. Dacă embargoul restricţionează întreaga activitatea comercială cu o ţară, sancţiunile sunt restricţii comerciale mai limitate. De exemplu, SUA a impus embargo Cubei, pentru ca aceasta să-şi schimbe atitudinea politică şi a instituit în 1995 o taxă de 100% asupra automobilelor de lux japoneze Lexus, Infiniti şi Accura, ca răspuns la schimbul complet nefavorabil SUA în comerţul auto cu Japonia.

b. ***Controlul exporturilor.*** Multe ţări controlează exportul mărfurilor cu scopul de a interzice sau cel puţin a întârzia vinderea unor bunuri strategice către alte ţări. Controlul exporturilor se poate face prin acordarea de licenţe de export pentru anumite produse.

c. ***Controlul importurilor.*** Ţările care au un deficit al balanţei comerciale sau probleme majore de infrastructură instituie control asupra bunurilor importate. Controlul se realizează prin sistemul de tarife, acorduri de restricţii voluntare sau sistemul de cote. Pentru a se stimula producţia internă anumite ţări interzic uneori importul anumitor bunuri. Consecinţa este adesea creşterea preţurilor, în condiţii de calitate mai reduse şi întâmpinarea unor mari dificultăţi, atunci când firma doreşte să vândă produsele sale în străinătate.

d. ***Reglementarea comportamentului în afacerile internaţionale.*** Unele ţări pot institui reglementări speciale privind comportamentul în afacerile internaţionale cu scopul de a se respecta anumite limite legale, morale şi etice. Aceste limite variază de la ţară la ţară şi impactul lor este deci foarte diferit. Printre aceste reglementări se numără boicotul, măsurile antimonopol şi cele anticorupţie. Ţările arabe, de exemplu, au elaborat o listă neagră a firmelor care fac comerţ cu Izraelul. Boicotul poate crea serioase dificultăţi întreprinderilor. Prinse într-un hăţiş de acţiuni guvernamentale, ele pot pierde oportunităţile de afaceri sau plăti amenzi serioase. Cele mai multe ţări au legi antimonopol, deşi respectarea lor nu se face în întregime în spiritul şi litera legii. În privinţa corupţiei, favorurile şi "atenţiile" pentru a "unge osia" sunt o obişnuinţă. Mita poate duce la diminuarea performanţei şi pierderea standardelor de morală a managerilor şi salariaţilor, ceea ce poate avea drept consecinţă dezvoltarea unor practici de afaceri neetice.

IV. ***Mediul legal.*** În multe privinţe cadrul legal al unei naţiuni reflectă o anumită filozofie sau ideologie politică. Aşa cum fiecare ţară are un climat politic specific şi sistemul legal variază de la o ţară la alta (chenar 2.3).

Chenar 2.3

Acelaşi dezastru, soluţii diferite

Cu câţiva ani în urmă au avut loc două dezastre aeriene, unul în Dallas, altul în munţii din apropierea oraşului Tokio. Şi americanii şi japonezii au fost la fel de şocaţi şi îndureraţi.

Cele două tragedii însă au fost tratate diferit din punct de vedere legal, datorită standardelor diferite în comportamentul şi responsabilitatea corporaţiei. Avocaţii americani s-au grăbit să ajungă la locul dezastrului. Unul din avocaţi a ajuns chiar înaintea ambulanţei. Procesul urma să dureze câţiva ani.

În cealaltă parte de lume, preşedintele companiei aeriene japoneze s-a înclinat umil în faţa familiilor victimelor şi a jurat că va demisiona după ce se vor termina investigaţiile. Rudele au primit "condoleanţe în numerar" şi au negociat înţelegeri cu linia

aeriană. În mod tradiţional, în Japonia nu au loc procese în astfel de situaţii.

Sistemul legal japonez încurajează aceste tradiţii. Japonia are de departe mai puţini avocaţi decât SUA.

Diferenţele de cultură au determinat diferenţe în modul de acordare al compensaţiilor şi despăgubirilor şi, inevitabil, în cel al cerinţelor de asigurare.

Climatul politic generează mediul legal al afacerilor, adică legile şi reglementările referitoare la afaceri. O firmă trebuie să cunoască mediul legal din fiecare piaţă, deoarece aceste legi constituie "regulile jocului".

Pentru firmele internaţionale este esenţială cunoaşterea următoarelor reglementări din domeniul afacerilor: reglementarea practicilor anticorupţie, reglementarea practicilor competitive, reglementarea drepturilor de proprietate intelectuală, reglementări privind răspunderea produsului, reglementarea acţiunilor de marketing internaţional.

a. ***Reglementarea practicilor anticorupţie.*** Corupţia există atât în ţările dezvoltate cât şi în cele în curs de dezvoltare. Dacă în unele ţări, ea este interzisă prin lege (SUA), în alte ţări ea este permisă, atât timp cât ea are loc în afara ţării (Germania). În China se estimează că 3-5% din costurile de realizare a unui proiect sunt destinate "persoanelor de legătură". Unii directori din Indonezia şi Tailanda au afirmat că mai bine acordă mită decât să piardă un client important. În anul 1996 cele mai corupte ţări erau China, Vietnam şi Indonezia, iar cel mai puţin corupte Elveţia, Australia, Singapore, SUA şi Marea Britanie.

b. ***Reglementarea practicilor competitive.*** În multe ţări există legi care reglementează comportamentul concurenţial. În cazul Uniunii Europene un organism supranaţional are această sarcină. Din păcate, legile antimonopol sunt adesea contradictorii şi foarte diferite în privinţa sancţiunilor prevăzute. Dacă o firmă consideră că practicile concurenţiale nu sunt corecte se poate adresa atât organismelor din ţară, din străinătate sau internaţionale(WTO).

c. ***Reglementarea drepturilor de proprietate industrială.*** Drepturile de proprietate industrială - patente, mărci înregistrate, drepturi de autor, secrete comerciale - sunt menite a proteja produsele, procesele şi simbolurile. Patentele şi mărcile sunt eliberate de fiecare ţară, aşa că firma internaţională trebuie să înregistreze fiecare produs în toate ţările în care va comercializa produsul. Convenţia Internaţională pentru protecţia drepturilor de proprietate intelectuală acordă tuturor celor 45 de ţări membre aceleaşi privilegii. Protecţia drepturilor de autor are importanţă în special în domenii ca muzica, video, publicaţii şi software. Evitarea pirateriei se poate face prin acţiuni ca licenţierea distribuţiei, reclama, acţiuni legale, procedee tehnice avansate care să poată face dificilă contrafacerea.

d. ***Reglementări privind răspunderea produsului.*** Reglementările privind răspunderea produsului sunt relativ recente şi ele au fost introduse în SUA şi alte ţări având acum astfel de reglementări. Problema care se pune este cea a deosebirilor dintre aceste reglementări în diferite ţări. În SUA, de exemplu, răspunderea pentru vânzarea unui produs cu defecte de calitate sau care devine nerezonabil de periculos în utilizare poate reveni atât producătorului cât şi vânzătorului, reclamantul trebuind să dovedească faptul că produsul a fost defect în momentul când a părăsit poarta fabricii. În Uniunea Europeană, producătorul este cel care trebuie să demonstreze că produsul nu a fost defect după ce a fost controlat.

Deoarece procesele privind răspunderea produsului s-au înmulţit, firmele internaţionale trebuie să evalueze cu atenţie răspunderea lor în această direcţie şi să adopte măsurile de asigurare adecvate.

e. ***Reglementarea acţiunilor de marketing internaţional.*** Toate ţările au legi privind reglementarea activităţilor de marketing, respectiv în promovare, elaborarea produselor, etichetare, determinarea preţurilor şi canalele de distribuţie. În unele ţări există doar orientări generale, în timp ce în altele sunt prevederi detaliate, care trebuie strict respectate. În tabelul 2.1 sunt prezentate domeniile de marketing supuse reglementărilor diferenţiate.

O nouă tendință în legislație este cea referitoare la instituirea de reglementări privind așa zisul "marketing verde", izvorât din necesitatea protecției mediului și care presupune folosirea de ambalaje nepoluante, gestionarea judicioasă a reziduurilor și elaborarea unor produse care protejează mediul. Germania este țara care are legile cele mai stricte în aceasta privință. Firma Daimler-Benz, de exemplu, a trecut la "proiectarea verde" (ecologică) a produselor sale. Franța, Danemarca, Belgia și Austria au și ele reglementări stricte privind "marketingul verde".

Reglementarea acțiunilor de marketing internațional

Tabel 2.1

Domenii	***Reglementări***
Produs	Protecția patentelor Cerințe privind garanțiile Siguranța produselor
Producție	Salarii și beneficii Cerințe de siguranță
Ambalare	Reglementări antipoluante Ambalare și etichetare corectă
Distribuție	Drepturile intermediarilor Distribuția exclusivă
Prețuri	Stabilirea prețurilor Prețuri înșelătoare
Vânzare	Mituirea Furtul secretelor comerciale
Concurență	Bariere de intrare Practici anticoncurențiale

2.2.2. *Variabile individuale*

Variabile individuale care influențează comunicarea internațională sunt: noțiunea de timp, noțiunea de spațiu, noțiunea de aliment, modul de îmbrăcare, noțiunea de maniere.

Noțiunea de timp. În societățile moderne timpul a devenit o marfă sau cum se spune "time is money". Valorile culturale influențează, spre exemplu, modul în care privesc oamenii punctualitatea. Zicala "Ceasul aleargă în Anglia și se plimbă

în Spania și Franța" spune multe. Și o glumă spune că singurul loc în care nu întârzie spaniolii este corida.

În Germania punctualitatea este o normă, pe când în America Latină și țările budiste a aștepta o oră este un lucru firesc și nicidecum o lipsă de respect.

Orizontul de timp pentru cele mai multe firme americane este măsurat în profituri trimestriale, în timp ce multe țări asiatice măsoară orizontul de timp în termeni de 25, 50 sau 100 ani. În țările cu valori tradiționale mai vechi, timpul este măsurat după rotația soarelui, a fazelor lunii sau în raport de evoluția planetelor.

În tabelul 2.2 este prezentată ierarhizarea a 31 de țări în funcție de importanța relativă acordată timpului având în vedere trei aspecte: minute necesare pentru a parcurgerea a 20 metri pe jos, minute necesare unui funcționar poștal pentru timbrarea și ștampilarea unei scrisori și exactitatea în minute a ceasurilor publice.

Ierarhizarea măsurării importanței relative a timpului

Tabel 2.2

Țara	*Ierarhizare Generală*	*Parcurgerea a 20 de metri pe jos*	*Servicii poștale*	*Ceasuri publice*
Elveția	1	3	2	1
Irlanda	2	1	3	11
Germania	3	5	1	8
Japonia	4	7	4	6
Italia	5	10	12	2
Anglia	6	4	9	13
Suedia	7	13	5	7
Austria	8	23	8	3
Olanda	9	2	14	25
Hong Kong	10	14	6	14
Franța	11	8	18	10
Polonia	12	12	15	8
Costa Rica	13	16	10	15
Taiwan	14	18	7	21
Singapore	15	25	11	4
SUA	16	6	23	20
Canada	17	11	21	22
Coreea de Sud	18	20	20	16

Țara	Ierarhizare Generală	Parcurgerea a 20 de metri pe jos	Servicii poștale	Ceasuri publice
Ungaria	19	19	19	18
Republica Cehă	20	21	17	23
Grecia	21	14	13	29
Kenya	22	9	30	24
China	23	24	25	12
Bulgaria	24	27	22	17
România	25	30	29	5
Iordania	26	28	27	19
Syria	27	29	28	27
El Salvador	28	22	16	31
Brazilia	29	31	24	28
Indonezia	30	26	26	30
Mexic	31	17	31	26

Sursa: American Demographies, Copyright 1997.

Noțiunea de spațiu (proximitatea). Proximitatea reprezintă modul de folosirea a spațiului pentru comunicare. Distanța "conversațională" este un exemplu de proximitate. Aceasta poate varia de la 50 cm la 2 metri. În țările în care oamenilor le place să se atingă (America Latină, Orientul Mijlociu) distanța poate fi deranjant de apropiată pentru un german sau american. Totuși, îndepărtarea poate fi considerată o lipsă de angajare. În Japonia și alte țări asiatice distanța este mai mare și orice tentativă de apropiere este considerată o inutilă încercare de intimitate.

Un alt exemplu de proximitate îl reprezintă mărimea biroului. În SUA, de exemplu, cu cât managerul are o funcție mai importantă cu atât biroul este mai mare, secretară verificând adesea vizitatorii pe care managerul nu dorește să îi vadă. În Japonia cei mai mulți manageri nu au birouri mari și chiar dacă au petrec majoritatea timpului cu salariații. Deci japonezii nu au probleme de comunicare cu superiorii. În Europa de multe ori nu existe un perete despărțitor între manager și subordonați. Toți lucrează în aceeași cameră, ceea ce pe americani îi deconcertează.

Noțiunea de aliment. Alimentele folosite variază de la o cultură la alta. Carnea de porc este interzisă în Orientul Mijlociu; carnea de vită este foarte greu de găsit în India; carnea de vițel există din abundență în Europa; orezul este omniprezent în Hong Kong.

În Extremul Orient ceaiul este băutură națională - și berea este este de calitate bună – pe când în Europa un pahar de vin la prânz este o obișnuită. Alcoolul este interzis în țările budiste, musulmane și hinduse.

Brânza este folosită ca desert în Franța, la sandwich în Danemarca sau aperitiv în Germania. În China și Hong Kong ea este interzisă.

Modul de îmbrăcare. În lumea afacerilor, îmbrăcămintea variază de la țară la țară și uneori de la oraș la oraș. În Rio de Janeiro, de exemplu, bărbații poartă cămăși cu mâneca scurtă, iar femeile rochii viu colorate, în timp ce în Sao Paolo se cere o îmbrăcăminte mai conservatoare. În Asia de Sud Est bărbații pot purta cămașă și cravată, nu însă și haină. Scandinavii au devenit foarte informali, mergând la serviciu în jeanși, jachete și sandale, uneori chiar și fără ciorapi. Nemții și elvețienii vor purta întotdeauna costume sobre. În Arabia Saudită, îmbrăcămintea a devenit în două decenii informală. Pentru femei nu se pune problema îmbrăcămintei de afaceri, întrucât ele sunt excluse din afaceri.

Până se cunoaște mai precis modul de îmbrăcare, este bine să se folosească o îmbrăcăminte sobră. Chiar și la unele evenimente sociale este bine să se folosească îmbrăcăminte mai conservatoare, pentru că este greu de concurat cu eleganța îmbrăcămintei gazdelor italiene, franceze sau braziliene. Atât femeile cât și bărbații trebuie să investească în îmbrăcăminte de bună calitate și bine croită.

Chiar dacă gazdele vin la întâlnire în îmbrăcăminte lejeră și sandale, nu este neaparat obligatoriu ca și oaspeții să vină la fel. În afaceri, problema nu este cum poți să te îmbraci, ci ce trebuie să îmbraci și aceasta pentru că îmbrăcămintea reflectă respectul de sine, precum și respectul față de cei cu care te întâlnești. În definitiv toată lumea apreciază o persoană îmbrăcată cu gust.

Noțiunea de maniere. În unele țări, precum SUA Canada și Australia, ***modul de adresare*** este complet informal, nefiind influențat de diferențele de vârstă sau de rang social. În alte țări însă acest mod de adresare poate fi considerat o lipsă de respect și un atentat la intimitate. Până la adresarea informală pot trece cinci minute în Australia și Venezuela, un an în Germania, Argentina și Franța, trei ani în Elveția și zece ani în Japonia. Deși în unele țări există tendința de reducere a duratei de adresare formală, trebuie lăsată totuși străinilor inițiativa de adresare informală, după prenume.

Adresarea formală după prenume (Senor Pedro, Mr. Ahmed, Mrs. Indira, Dona Christina) prevalează în America Latină, lumea arabă și Asia. În Europa, adresarea formală se face după nume (Herr Schmith și nu Herr Johan, Monsieur Chirac și nu Monsieur Pierre, Madame Jospin și nu Madam Jeanne).

În unele țări este deosebit de important de folosit titlurile. În Italia, Argentina și Mexic trebuie folosite titlurile de "doctor" sau inginer. Numai persoanelor fără educație te poți adresa fără titlul. Titlul de "doctor" nu înseamnă neapărat că persoana a obținut doctoratul. El este folosit de avocați, licențiați în științe economice, profesori, absolvenți ai artelor liberale. Titlul de "inginer" este mai precis, el presupunând absolvirea unei universități tehnice. În Mexic, se folosesc mai obișnuit titlurile "Licenciado" și "Licenciada" pentru absolvenții de studii superioare. În afară de America Latină și unele țări europene, nu sunt probleme legate de titlu. Chiar și în Suedia care a avut un cod social strict până nu demult, adresarea se face acum după profesie (inginer Peterson, profesor Bergstrom, soră Bergman, contabil Andersen) (chenar 4)

Este uimitor cât de variată este ***gestica oamenilor*** de pretutindeni. În timp ce într-o parte a lumii anumite gesturi sunt o obișnuință zilnică, în alte părți reprezintă un tabu.

Nu toată lumea preferă *strângerea de mână*. În Japonia, Coreea și alte câteva țări asiatice contactul fizic este evitat. Un om de afaceri din Asia "europenizat" va întinde mâna, însă obiceiul local este să se salute persoanele printr-o ușoară

înclinare a capului sau corpului. În celelalte părți ale lumii strângerea de mână este o obișnuință în tot timpul zilei. Obiceiul este folosit cu prevalență în America Latină, Europa, Africa și lumea arabă. Oameni care se cunosc de ani de zile și se întâlnesc în fiecare zi își strâng mâna zilnic când vin și pleacă de la lucru. Persoanele care vin în birourile șefilor dau mâna cu aceștia în semn de respect.

Chenar 2.4

Apelarea după nume sau prenume?

În țările vorbitoare de limbă engleză apelarea se face rapid și direct, după prenume. În alte țări însă a face același lucru este o mare îndrăzneală, dacă nu chiar o impolitețe. Cea mai bună soluție în această situație este apelarea după nume, folosind un titlul potrivit și plin de respect, până când ești invitat să procedezi altfel. Problema nu se sfârșește aici, întrucât numele "potrivit" poate diferi de la o țară la alta.

În Brazilia și Portugalia, de exemplu, persoanele sunt apelate după numele de botez, împreună cu titlul corespunzător sau simplu "señor" (domnule), așa că lui Miguel Santos, spre exemplu, I se va spune Señor Miguel. În Spania și în celelalte țări vorbitoare ale limbii spaniole nu este neobișnuit să se folosească două nume de familie, atât al familiei mamei cât și cel al familiei tatălui. Ultimul nume este cel principal, așa că lui Jose Garcia-Alvarez, de exemplu, i se va spune Señor Alvarez.

În China, primul se scrie și se pronunță numele, deci președintele Mao Zedong devine președintele Mao, nu președintele Zedong. Problema se complică în China însă pentru că există doar câteva nume de familie. Astfel, există doar 438 de nume chinezești, cele mai obișnuite fiind Wang, Zhang și Li; 10% din totalul populației se numește Zang (peste 100 milioane); 60% au numai 19 nume; 90% au doar 100 de nume. Chinezii înșiși se adresează în general unii altora pe numele de familie și titlul corespunzător sau atât pe numele de familie și întregul nume împreună, cu numele de familie pronunțat mai întâi. Motivul evident al acestui obicei este că ajută la distingerea tuturor Wang-ilor, Zhan-ilor și Li-ilor unii de alții.

În America Latină, strângerea de mână este însoțită de un "abrazo", care poate varia de la o simplă *batere pe umăr* cu

mâna stângă la o îmbrățișare viguroasă, în cazul prietenilor apropiați și rudelor. Versiunea braziliană este o îmbrățișare ușoară, care este aproape obligatorie după 3-4 întâlniri. Aceeași batere pe umăr în SUA înseamnă o aprobare a lucrului bine făcut, în timp ce în Japonia este considerată o lipsă de respect.

Zâmbetul a devenit un fel de limbaj universal în afaceri și salvează multe situații delicate. Contează mult însă ca zâmbetul să fie normal, adică dinții să fie în întregime dezveliți, iar colțurile gurii să fie arcuite în sus. Un astfel de zâmbet spune un "Mă bucur cu adevărat că v-am întâlnit". Un zâmbet în care buzele fac o elipsă în jurul dinților denotă falsitate și lipsă de onestitate.

Și *sprâncenele* vorbesc. În cele mai multe culturi, ridicarea sprâncenelor aproape instinctiv, printr-un gest rapid, și menținerea lor în această stare aproape jumătate de secundă, reprezintă un gest de aprobare și prietenie.

În concluzie, se poate spune că pentru depășirea barierelor de comunicare este necesară instruirea lingvistică, instruirea culturală și creșterea gradului de flexibilitate și cooperare.

2.3. Felurile comunicării

Comunicarea poate fi internă și externă precum și explicită și implicită.

Comunicarea internă și externă. Comunicarea într-o organizație poate fi atât internă cât și externă. În managementul internațional acestea au o relevanță mai deosebită datorită faptului că părțile implicate se află în zone geografice sau culturi diferite. Contextul internațional poate crea probleme de comunicare mult diferite de cele ale firmelor care operează numai pe piața internă.

Comunicarea explicită și implicită. În unele țări - Germania, țările scandinave, America de Nord - comunicarea este explicită - managerii fiind instruiți să spună exact ceea ce reprezintă un eveniment, activitate etc. În alte țări - Japonia, țările arabe, America Latină, Italia - comunicarea este implicită, mai ambiguă. (fig. 2.4)

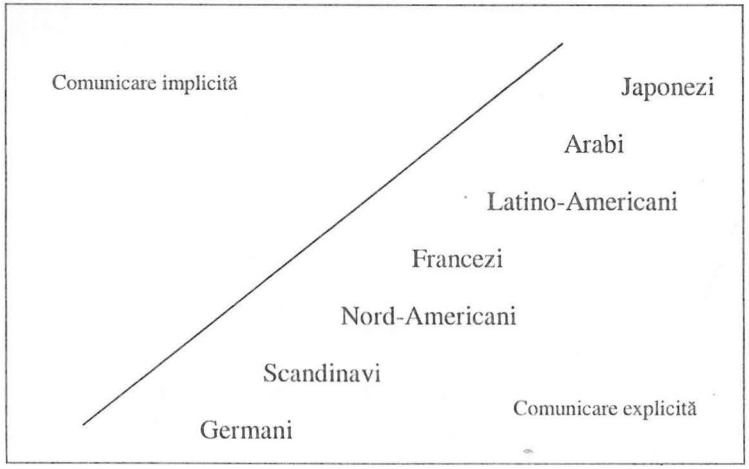


Fig. 2.4. Comunicare explicită și implicită

2.4. Interpretarea comunicării

Eficiența comunicării în managementul internațional este în mod obișnuit determinată prin gradul de apropiere dintre semnificațiile pe care le dau mesajului emițătorul și receptorul. Persoanele care fac afaceri în alte culturi interpretează adesea în mod diferite semnificația mesajelor, ajungând la concluzii greșite. Un astfel de exemplu referitor la un șef care încurajează participarea subordonaților și un subordonat care speră și dorește un șef hotărât este redat în tabelul 2.3.

Tabel 2.3

Comportament		*Atribuţii*	
Americanul	"Cât îţi trebuie să termini acest raport?"	Americanul	I-am cerut să participe
		Românul	Comportamentul său nu are sens. Este şef. De ce nu-mi spune el mie?
Românul	"Nu ştiu. Cât timp ar lua?"	Americanul	Refuză să-şi asume responsabilitatea.
		Românul	I-am cerut să hotărască.
Americanul	"Sunteţi cel mai în măsură să analizaţi cât timp este necesar".	Americanul	Îl silesc să-şi asume responsabilitatea acţiunii
		Românul	Ce tâmpenie: I-aş da mai bine un răspuns
Românul	"Zece zile".		Îi lipseşte abilitatea de a estima cerinţele de timp; timpul cerut este total nepotrivit.
Americanul	Să zicem 15 zile. Eşti de acord? Vei termina în 15 zile?"	Americanul	Îi ofer un contract.
		Românul	Ăsta este ordinul: 15 zile
	De fapt, raportul necesită 30 de zile de muncă în regim normal. Aşa că Românul a muncit zi şi noapte, însă la sfârşitul celor 15 zile mai avea nevoie de o singură zi de lucru		

Comportament		*Atribuţii*	
Americanul	"Unde este raportul?"	Americanul	Vreau să fiu sigur că a îndeplinit contractul.
		Românul	Îmi cere raportul
Românul	"Va fi gata mâine". (Ambii ştiu că nu este gata)		
Americanul	"Dar ne-am înţeles că va fi gata astăzi".	Americanul	Trebuie să-l învăţ să-şi îndeplinească obligaţiile din contract.
		Românul	Şef tâmpit şi incompetent! Nu numai că mi-a dat un ordin greşit, însă nici nu apreciază că am făcut o treabă de 30 zile în 16 zile.
Românul este resemnat.		Americanul este surprins. Românul:	Nu pot lucra pentru un astfel de om.

2.5. *Fluxul comunicării*

Comunicarea într-o firmă se realizează de sus în jos şi de jos în sus. Modul cum se realizează această comunicare diferă de la ţară la ţară.

Comunicarea de sus în jos. Comunicarea de sus în jos reprezintă transmiterea informaţiilor de la superior la subordonat. Principalul scop al acestei comunicări este de a transmite ordine şi informaţii. Managerii folosesc acest canal pentru a informa subordonaţii ce trebuie să facă şi cum să facă. Canalul facilitează circulaţia informaţiei spre cei ce trebuie să realizeze sarcinile.

În ţările asiatice comunicarea de sus în jos este mai puţin directă ca în SUA. Ordinele tind să fie prin natura lor implicite. Din contra, în unele ţări europene comunicarea de sus în jos nu este doar directă, însă se extinde şi dincolo de problemele de afaceri. Managerii francezi, de exemplu, consideră că este normal să influenţeze comportamentul social al oamenilor nu numai în orele de serviciu, ci şi în afara lui, pe când cei americani încearcă să influenţeze comportamentul salariaţilor numai la locul de muncă sau numai dacă este afectată direct munca subordonaţilor.

Comunicarea de jos în sus. Comunicarea de jos în sus reprezintă transferul semnificaţiilor de la subordonat la superior. Scopul principal al acestui tip de comunicare îl reprezintă răspunsul la întrebările puse de superior sau obţinerea de asistenţă de la acesta. În Extremul Orient această comunicare reprezintă un fapt de viaţă. Managerii din această parte a lumii au folosit pe scară largă sistemul de sugestii şi cercurile de calitate pentru a obţine participarea subordonaţilor şi sunt mereu disponibili pentru a asculta subordonaţii. În firma japoneză Matsushita, de exemplu, 90% din sugestiile făcute de salariaţi sunt răsplătite cu anumite sume de ani. Pentru a aminti mereu raţiunea de-a fi a firmei şi a însufleţi salariaţii, în fiecare dimineaţă aceştia recită crezul firmei, redat în tabelul 2.4:

Filozofia de afaceri a firmei Matsuhita

Tabel 2.4

Principii de bază al afacerii

Recunoaşterea responsabilităţilor noastre ca producători industriali, pentru a introduce progresul, pentru a promova bunăstarea generală a societăţii şi devotamentul nostru pentru dezvoltarea pe mai departe a culturii lumii.

Crezul salariaţilor

Progresul şi dezvoltarea pot fi realizate numai prin eforturi comune şi cooperarea fiecărui membru al companiei. Prin urmare, fiecare dintre noi trebuie să aibă mereu în minte această idee, deoarece suntem devotaţi îmbunătăţirii continue a activităţii companiei noastre.

Cele şapte valori spirituale

1. Serviciu naţional
2. Corectitudine
3. Armonie şi cooperare
4. Lupta pentru perfecţionare
5. Atenţie şi supunere
6. Adaptare şi asimilare
7. Gratitude

Toţi salariaţii firmei se consideră membrii importanţi ai echipei şi doresc să facă tot ce le stă în putinţă pentru a asigura succesul grupului.

În celelalte părţi ale lumii comunicarea de jos în sus nu este atât de populară. De exemplu, în America de Sud managerii consideră că subordonaţii trebuie să respecte ordinele şi nu să pună o mulţime de întrebări. Nici managerii germani nu utilizează foarte mult această formă de comunicare.

În cele mai multe cazuri se constată că salariaţii preferă comunicarea de sus în jos cel puţin suplimentate de cele de jos în sus. Din păcate acest lucru nu se întâmplă întotdeauna datorită multiplelor bariere de comunicare.

2.6. *Comunicarea în întâlnirile de afaceri*

Întâlnirile de afaceri diferă de la cultură la cultură. Vom începe prin a prezenta diferențele culturale de la prima întâlnire de afaceri, după care vom reliefa diferențele existente la comunicarea prin telefon și la cele din timpul întâlnirilor de afaceri și a prezentărilor, iar în final vom prezenta modul în care cultura influențează mesajele scrise și comunicarea electronică internațională. Culturile principale avute în vedere sunt cele americane, japoneze și arabe.

2.6.1. *Comunicarea la prima întâlnire de afaceri*

Prima impresie contează foarte mult. Modul de prezentare la prima întâlnire poate influența pozitiv sau negativ relațiile viitoare de afaceri cu partenerul. În lumea afacerilor modul cum este percepută o persoană poate influența decisiv volumul afacerilor care se vor face. O primă impresie bună depinde, de regulă, de modul în care sunt înțelese și aplicate diferențele culturale la specificul situațiilor respective, pentru a evita orice interpretare greșită.

Oamenii din fiecare cultură au proceduri diferențiate și speranțe diferite atunci când se întâlnesc pentru prima oară cu alte persoane. Aceste diferențe derivă din normele fiecărei culturi, precum și din sistemul de valori individuale ale fiecărei persoane. De aceea, prima întâlnire de afaceri cu un manager din altă cultură trebuie realizată cu multă grijă și înțelegere.

La prima întâlnire de afaceri dintre managerii din diferite culturi este foarte important să se înțeleagă obiectivele culturale ale fiecărei părți. Așa cum se arată în tabelul 2.5, în timpul primei întâlniri persoane din diferite culturi au adesea obiective total diferite.

Diferențe culturale la prima întâlnire de afaceri în diferite culturi

Tabel 2.5

	Americanii	*Japonezii*	*Arabii*
Obiective culturale	Cunoașterea persoanei Adăugarea la rețeaua de contacte Obținerea controlului	Cunoașterea poziției persoanei în cadrul firmei și a misiunii acesteia Menținerea armoniei	Stabilirea de relații personale
Cărțile de vizită	O formalitate O evidență a contactelor	Importante pentru a vedea poziția ocupată în companie	O formalitate Fără valoare intrinsecă
Deschiderea discuției	Ce mai faci? Punerea individului în contextul muncii pe care o desfășoară	Punerea individului în contextul grupului: companiei departamentului individual	Stabilirea statului personal/ contextului familial Conversație generală
Imaginea de sine	Independență	Membru al grupului	Parte a unei culturi bogate
Limbaj	Informal Prietenesc Apelare după prenume	Discuții puține	Salutări formale Flatări Expresii de admirație
Mesaje nonverbale	Contact ocular direct Strângere de mână fermă	Înclinare Expresii faciale foarte puține	Expresii faciale Limbajul trupului
Orientare spațială	Spațiu individual Menținerea distanței	Grupurile mențin distanța între ele Structurată	Distanță apropiată Informală
Orientare temporală	Perioadă scurtă de introducere	Lasă pe alții să conducă	Orientare pe termen lung Asumarea inițiativei
Schimb de informații	Legat de afaceri Nivel de responsabilitate	Legat de companie	Personale
Încheiere	Trecerea direct la afaceri Asumarea inițiativei	Perioadă de armonie Răspuns la inițiative	Expresia ospitalității/ relațiilor personale
Valori culturale aplicate	Informalitate Deschidere Orientare spre acțiune Caracter direct	Armonie Respect Ascultare Non emotivitate	Armonie religioasă Ospitalitate Sprijin emoțional Statut/ritual

2.6.2. *Comunicarea internațională prin telefon*

Datorită progreselor în tehnologia telecomunicațiilor, telefonul a devenit un mediu de comunicare foarte important. Telefonul înlocuieşte practic prezența persoanelor care discută. De aceea, la comunicarea prin telefon trebuie respectate aceleaşi orientări ca şi în comunicare directă dintre persoane.

În tabelul 2.6. sunt prezentate contrastele culturale în cadrul comunicării prin telefon în diferite culturi.

Diferențe culturale în comunicarea prin telefon

Tabel 2.6

	Americanii	*Japonezii*	*Arabii*
Obiectiv	Informare/ acțiune	Informare	Relații personale /angajare
Deschiderea discuției	Prezentarea numelui întreg Scopul apelului telefonic	Prezentarea numelui companiei	Salutări personale
Procedură de discuție	Orientați pe sarcini Întrebări directe	Culegerea de informații prin ascultare	Abordare indirectă Primele întrebări se referă la persoană/ familie şi apoi la afaceri
Limbaj	Obiectiv direct	În general conservator	Flatări
Comunicare nonverbală	Urgență	Liniște/ armonie Neconfruntare	Transmitere emoții prin ton şi voce
Orientare temporală	Timpul este bani	Timpul este controlat de apelant	Durată de timp mai mare
Schimb de informații	Pas cu pas	Căutare continuă Minimum de informații oferite	Înconjurarea obiectivelor
Încheiere	Căutare angajament Asumarea responsabilității Vom ține legătura	Nu fac angajamente Vom discuta Sunați-ne din nou	Salutări "Vă dorim pace" Reiterarea relațiilor pe termen lung Vrem să auzim din nou despre dumneavoastră
Valori culturale aplicate	Acțiune directă Orientare spre sarcini Intimitate	Ascultare Companie Armonie	Armonie religioasă Sprijin emoțional Organizare socială Orientare spre proces

Diferențele dintre cultura americană şi japoneză şi respectiv americană şi arabă sunt ilustrate şi prin următoarele două exemple de conversație telefonică.

Moshi, Moshi (Alo, Alo)

Chenar 2.5.

Domnul John Ford, un american este managerul de marketing al firmei Warehouse. El îl sună pe domnul Takanaka, director de marketing al companiei Tum Sun din Japonia pentru a-l întreba despre ultima ofertă.

(Telefonul sună, răspunde o femeie.)

Femeia: Moshi, moshi (Alo, alo)

Ford: Alo, sunt John Ford, pot vorbi vă rog cu domnul Takanaka?

Femeia: O, mă scuzați, cine sună, vă rog?

Ford: John Ford îl caută pe domnul Takanaka.

Femeia: Mă scuzați, care este numele firmei dvs.?

Ford: Warehouse.

Femeia: Mă scuzați, puteți pronunța literă cu literă?

Ford: W-A

Femeia: Mă scuzați W-Z?

Ford: Nu, W-A-R-E-H-O-U-S-E, domnul Takanaka este acolo?

Femeia: O, Warehouse, Mulțumim foarte mult, numele dumneavoastră, vă rog.

Ford: John Ford.

Femeia: Şi cu cine doriți să vorbiți?

Ford: Am spus, domnul Takanaka.

Femeia: Mă scuzați, din ce departament. Există mai mulți Takanaka.

Ford: O, desigur. Domnul Takanaka de la departamentul de marketing internațional.

Femeia: Mulțumesc foarte mult, aşteptați doar o clipă.

(Se aude muzica în telefon. Telefonul sună într-o sală mare, unde lucrează mulți oameni la birouri. Există doar un singur telefon. Cineva aflat în trecere pe lângă telefon ridică receptorul.)

Bărbatul: Moshi, moshi.

Ford: Bună ziua domnule Takanaka.

Bărbatul: O, nu, eu sunt Nuzuky. Cine sunteți vă rog?

Ford: John Ford şi îl caut pe domnul Takanaka.

Bărbatul: Mă scuzați, care este denumirea firmei dumneavoastră?

Ford: Warehouse.

Bărbatul: Puteți pronunța denumirea literă cu literă?
Ford: W-A-R-E-H-O-U-S-E.
Bărbatul: Vă mulțumesc foarte mult. Doar o clipă vă rog.

(Se aude muzica din nou.)

Bărbatul: Îmi pare foarte rău, însă domnul Takanaka se află într-o ședință. Puteți reveni mai târziu?

Ford pune receptorul în furcă, frustrat, după opt minute de convorbire internațională.

In sha Allah ("Dacă vrea Dumnezeu")

Chenar 2.6.

În încercarea de a da răspuns corespondenței cu o firmă egipteană de import, domnul Smith,

Managerul regional pentru Orientul Mijlociu al unei companii americane din Chicago îl sună pe domnul Zaher, președintele firmei egiptene.

Smith: Bună ziua domnul Zaher, John Smith vă sună.
Zaher: Bună dimineața domnule Smith. E plăcut să vă aud vocea. Ce vă face familia și toți cei din Chicago.
Smith: Suntem bine, mulțumesc. V-am sunat să văd dacă ați primit scrisoarea mea referitoare la începutul unui parteneriat cu firma dumneavoastră.
Zaher: Desigur, domnule, am primit toate scrisorile și vă invităm să vizitați Cairo, orașul istoric al Egiptului. Ați mai fost în Cairo?
Smith: Nu, nu am mai fost. Ați avut răgaz să vă uitați peste oferta noastră?
Zaher: In sha Allah, Facem afaceri bune împreună. Vremea este foarte frumoasă la Cairo în aceste zile, așa că dacă veniți să ne vizitați, nu luați îmbrăcăminte prea groasă, ca la Chicago.
Smith: Poate că aș putea veni în Cairo, dacă acest lucru este necesar. Când este mai bine să vin?
Zaher: Sunteți binevenit oricând domnule Smith și vă rog să aduceți și câteva eșantioane din produsele companiei dumneavoastră.
Smith: Okay, Domnule Zaher, *in sha Allah* voi fi în Cairo săptămâna viitoare.
Zaher: Noi toți vă așteptăm.

2.6.3. Comunicarea în cadrul întâlnirilor de afaceri

Întâlnirile de afaceri sunt o obișnuință în fiecare cultură. Modul de derulare al acestora și rezultatele așteptate pot totuși varia considerabil. Fiecare societate are un sistem unic de valori care acționează ca un ghid de comportament în fiecare situație. Aceste valori sunt reguli nescrise pe care fiecare membru al unei culturi le învață și aplică în diferite situații concrete de viață. Afacerile urmează și ele aceeași cale.

Când afacerile se derulează într-o singură cultură comunicarea urmează căi prestabilite. În context internațional este foarte important să se recunoască sistemul de valori al celorlalte culturi. Dacă nu se cunosc comportamentele specifice din anumite culturi pot apărea conflicte. De aceea înțelegerea interculturală este deosebit de importantă în special în cadrul întâlnirilor de afaceri.

În cadrul întâlnirilor de afaceri apar diferite contraste culturale de la începutul și până la sfârșitul întâlnirii. În tabelul 2.7 prezentăm principalele contraste culturale din cadrul întâlnirilor de afaceri din trei culturi.

Diferențe culturale în timpul întâlnirilor de afaceri

Tabel 2.7

	Americanii	**Japonezii**	**Arabii**
Obiective culturale	Formularea unui plan de acțiune	Găsirea de informații Nu se trag concluzii	Stabilirea de relații și câștigarea încrederii
Deschiderea discuției	Direct la obiect	Identificarea senioritații Perioadă de liniște și armonie	O perioadă de "încălzire" – expresie a ospitalității
Participare	Așteptată de la toți participanții	Condusă de superiori Identificarea părerilor grupului Mai mult ascultare	După vârstă Implicarea specialiștilor Caracter indirect
Imaginea de sine	Egalitate Independență Competiție	Parte a grupului Modestie	Cultură bogată Generozitate
Limbaj	Declarații directe La obiect	Un "nu" indirect Da/Nu	Flatare Ocolire
Mesaje nonverbale	Informal Expresie emoțională minimă	Ierarhie Liniște ocazională	Statut/vârstă Emoții

	Americanii	Japonezii	Arabii
Orientare spațială	Opus- dincolo de masă	În cerc Prearanjare	După statut și vârstă
Orientare temporală	Întotdeauna punctuali Orientați spre viitor	Punctuali la prima întâlnire importantă	Context istoric
Luarea deciziilor	Bazată pe fapte Asumarea riscului Apelarea la argumente	Bazată pe informații Consens de grup	Intuiție Fundal religios
Încheiere	Concluzii Plan de acțiune Responsabilitate	Vom discuta cu alții Lipsă de angajare	Orientați spre întâlniri viitoare
Valori culturale aplicate	Caracter direct Orientare spre acțiune Individualism Orientare spre viitor Asumarea riscului Realizare Angajare	Căutarea de informații Ierarhie Armonie de grup Ascultare/ observare Răbdare	Ospitalitate Credințe religioase Vârstă /statut Flatare/ admirație

2.6.4. *Prezentarea informațiilor de afaceri*

Cel mai dificil aspect al întâlnirilor de afaceri în context internațional îl reprezintă prezentarea informațiilor. Pentru ca obiectivele prezentatorului să fie îndeplinite este necesar ca acesta să se adapteze la valorile culturale ale partenerilor de afaceri. Felul în care ne prezentăm, modul de expunere a materialelor şi modalitatea de conducere a discuțiilor sunt toate orientate cultural.

Prezentarea informațiilor se bazează pe valorile culturale individuale ale audienței. O prezentare în contextul unei anumite culturi este extrem de importantă pentru înțelegerea interculturală. Înțelegerea întregului proces de prezentare de la început până la sfârşit bazat pe imaginea fiecărei culturi este vitală. Folosirea corespunzătoare a comunicării verbale şi nonverbale, orientarea în timp şi spațiu şi tehnicile persuasive sunt extrem de importante pentru o prezentare interculturală de succes. Tabelul 2.8 prezintă principalele diferențe în prezentare în culturile americane, japoneze şi arabe.

Diferențe culturale în timpul prezentărilor de afaceri

Tabel 2.8

	Americanii	*Japonezii*	*Arabii*
Obiective culturale	Prezentarea faptelor Ajungerea la un acord	Prezentarea statutului Căutarea de informații de sprijin	Prezentarea problemei Identificarea opiniilor
Deschidere a discuției	Foarte scurtă Direct la obiect	Schimb de informații	Informații de bază
Procedură	Obiective Justificare Sensul necesității Concluzie, acțiune	Participativ	Controlat de statut Informații de la specialişti
Imaginea de sine	Încrezător în sine	Apartenență de grup Modestie	Apartenență familială
Limbaj	Foarte direct	Conservator	Elaborat Emoțional
Instrumente de persuasiune	Pierderea oportunității Câştiguri pe termen scurt Date concrete	Menținerea armoniei Competiție de grup Câştiguri pe termen lung	Crize Religia Naționalism
Mesaje nonverbale	Contact ocular Dinamism	Liniște Modestie	Statut
Orientare spațială	Egalitate	La distanță	Apropiere
Orientare temporală	Folosirea presiunii timpului Rezultate pe termen scurt	Sublinierea calității	Cooperare pe termen lung
Schimb de informații	Deschis şi aşteptat de la toți participanții	Obținerea mai mult decât oferă	Indirect la obiect
Încheiere	Ajungerea la un acord Elaborarea unui plan de acțiune	Menținerea armoniei	Relații de viitor Nevoia de judecată a vârstnicilor / superiorilor

	Americanii	*Japonezii*	*Arabii*
Valori culturale aplicate	Logică Caracter concret Caracter direct Egalitate	Orientare spre grup Schimb de informații Comunicare nonverbală	Orientare spre statut Mesaj nonverbal Comunicare indirectă la obiect

2.6.5. *Comunicarea interculturală scrisă*

În comunicarea scrisă este foarte importantă exprimarea coerentă. O povară în plus în managementul internațional o reprezintă respectarea cerințelor comunicării scrise din alte culturi. În comunicarea scrisă (scrisori, faxuri, rapoarte, adrese) există numeroase diferențe între culturi. Cele dintre culturile americane, japoneze şi arabe sunt prezentate în tabelul 2.9.

Diferențe în comunicarea scrisă internațională

Tabel 2.9

	Americanii	**Japonezii**	**Arabii**
Obiective culturale	Furnizarea de informații Căutare angajament şi acțiune	Căutare de informații Realizarea de oferte	Schimb de informații
Început	Direct la obiect	Mulțumiri Scuze	Salutări personale
Conținut	Concret Plan de acțiune	Întrebări specifice Solicitarea de informații	Informații generale Comunicarea indirectă la obiect
Instrumente de persuasiune	Câştig imediat sau pierderea oportunității	Aşteptare	Legături personale Oportunități viitoare
Comunicare nonverbală	Urgență Fraze scurte	Modestie Antet	Lungime Expresii elaborate Multe semnături

	Americanii	**Japonezii**	**Arabii**
Încheiere	Afirmativă Solicitări concrete	Menținerea armoniei Relații de viitor	Relații de viitor Salutări personale
Valori culturale aplicate	Eficiență Caracter direct Acțiune	Politețe Relații Caracter indirect	Statut Continuare Dorințe

2.6.6. *"Întâlniri" electronice internaționale*

Internetul a devenit o modalitate de comunicare foarte utilizată în comunicarea internațională. Datorită tehnologiilor moderne se pot ține teleconferințe şi videoconferințe şi comunica prin intermediul Internetului. Cu ajutorul acestuia din urmă se pot expedia scrisori sau vizita paginile web ale diferitelor companii (http://www).

În comunicarea electronică participanții trebuie să respecte etichetele şi practicile de afaceri curente.

Există anumite pericole totuşi în comunicarea electronică internațională. Adesea oamenii cu care se schimbă informații nu se cunosc. Prin urmare, impresiile personale se formează greu şi este dificil de cunoscut fundalul cultural al partenerului. Deoarece se pot produce greşeli în comunicarea electronică, prezentăm în continuare câteva orientări în comunicarea electronică internațională în special cu persoane cu care nu s-a mai discutat sau nu au mai fost întâlnite anterior.

1. Comunicarea trebuie făcută cu multă grijă şi considerație.
2. Trebuie să se învețe câte ceva din cultura partenerului de conversație. Empatia poate fi de folos în acest sens.
3. Scrisorile trebuie concepute off-line şi apoi transcrise în poşta electronică (e-mail).
4. Nu se vor folosi cuvinte neclare sau ofensatoare.
5. Scrierea corectă a adreselor pentru a nu fi returnate de server.

STUDII DE CAZ

Afaceri multiple

Una dintre cele mai delicate probleme ale firmelor internaţionale o constituie acea a derulării mai multor afaceri cu clienţii internaţionali şi neinterferarea acestor afaceri între ele. O firmă care a reuşit acest lucru este compania Corning Glass, care face afaceri cu firme britanice, elveţiene, belgiene, japoneze şi australiene.

În ultimul timp firma consideră că se poate extinde prin parteneriate internaţionale. Unul dintre directorii firmei spunea : « Îţi trebuie un aliat pentru a invada piaţa ». Deşi este considerată o firma inovativă, Corning se bazează pe infuzia de tehnologie a firmelor din străinătate. Un astfel de exemplu îl constituie firma elveţiană producătoare de aparatură medicală de diagnosticare Ciba-Geigy, care a intenţionat să cumpere această afacere de la firma Corning. Totuşi, după negocieri, firma Corning a considerat că este mai bine să facă afaceri împreună cu firma Geigy, aşa că a investit banii necesari, iar Ciba a contribuit cu cunoştinţele ştiinţifice.

La început au intervenit însă probleme legate de cultură: cei doi parteneri aveau probleme de comunicare unul cu altul. Americanii erau obişnuiţi cu prezentarea orală a ideilor lor antreprenoriale, însă elveţienii erau obişnuiţi doar cu prezentarea scrisă a informaţiilor. Important este că cei doi parteneri au dorit să rezolve această problemă de comunicare. Acum toate propunerile sunt făcute în mod formal, documentele scrise putând fi revizuite de partenerii elveţieni.

Altă afacere a firmei este cu o companie japoneză, care produce ecrane pentru televizoare.

Firma cooperează şi cu conglomeratul coreean Samsung, furnizând tehnologia, iar coreenii realizând produsele.

Mai recent, firma şi-a diversificat activitatea în domeniul circuitelor integrate şi în prelucrarea materialelor (ferite) necesare videorecorderelor. Corning preferă acest gen de

operaţii întrucât îşi extinde activităţile fără a implica personalul propriu şi supraveghea activitatea.

Întrebări:

1. *De ce a avut probleme de comunicare firma cu partenerii elveţieni ? Care tipuri de comunicare au generat această problemă ? Explicaţi.*
2. *Credeţi că limba este o barieră mai mare de comunicare în Extremul Orient decât în Europa ?*
3. *Cum firma nu răspunde de activităţile zilnice din străinătate în aceste parteneriate, cât de mult reduce acest fapt nevoia de comunicare ?*

Străin sau autohton

Maria este o persoană care are un foarte mare succes în afaceri din mai multe domenii. Ea a fost abordată recent de firma România Daewoo Automobile propunându-i să fie distribuitorul acestuia. Îi oferă o sumă de 15 mii dolari pentru a distribui autoturisme în trei localităţi din România. Maria se gândeşte foarte serios la această afacere, deşi mai are o alternativă. Firma cehă Skoda i-a oferit aproximativ aceeaşi afacere. Ambele companii au o cotă de piaţă în creştere în România. Autoturismele Daewoo sunt mai ieftine şi într-o gamă mai diversificată, pe când cele cehe au un preţ mai ridicat, bazat şi pe o calitate girată de compania germană Volkswagen.

Maria se gândeşte că fiind dealer Skoda îi va fi mai greu să comunice cu partenerii cehi, atunci când livrările întâmpină probleme. "Eu nu cunosc limba cehă", spunea ea. "În probleme importante, cum voi putea oare comunica cu ei", se mai întreba Maria. "Îmi place afacerea şi o voi prefera dacă aş fi sigură că pot depăşi problemele de comunicare" spune Maria. Pe de altă parte, 15 mii nu este o sumă de neglijat. Dacă greşesc, îmi va scăpa printre degete norocul", mai continuă Maria.

Întrebări:

1. *Ce probleme de comunicare poate avea Maria dacă intră în afaceri cu cehii?*

2. *Pot fi depăşite aceste probleme de comunicare sau sunt insurmontabile şi trebuie pur şi simplu acceptate?*
3. *Având în vedere doar problema comunicării, o sfătuiţi pe Maria să continue sau să abandoneze ideea? Oferiţi-i sfaturile dumneavoastră şi justificaţi-le.*

Statele Golfului

Statele Golfului sunt Bahrein, Kuweit, Oman, Quatar şi Emiratele Arabe Unite. Ele sunt aşezate de-a lungul coastei estice a Peninsulei Arabiei, învecinându-se la vest cu Iranul iar la est cu Golful Persic. Fiecare dintre aceste state este foarte mic, însă pământul lor deşertic este aşezat strategic în una din zonele cele mai mari producătoare de petrol.

Petrolul a făcut aceste ţări printre cele mai bogate din lume. Ele au în general educaţia, sănătatea şi serviciile sociale gratuite şi veniturile nu sunt impozitate. Din cauza căldurii ridicate, din mai până în octombrie programul de lucru este între orele 7-13 şi 16-19. În celelalte luni programul se desfăşoară între orele 8-14 şi 16 -18.

Industria petrolieră deţinută în mare parte de stat domină economia, însă nu oferă prea multe locuri de muncă. Guvernul încearcă să promoveze alte activităţi decât cele legate de industria petrolieră pentru a asigura bunăstarea.

Întreprinderea « Petrolul » Ploieşti a făcut afaceri profitabile în aceste ţări furnizând utilaj petrolier. Silviu Ploieşteanu a aflat că trebuie să meargă un an de zile în Oman pentru a realiza contractul semnat recent de firma sa. El este încântat întrucât toţi managerii superiori au avut asemenea plecări. Mai mult, firma sa face una dintre cele mai profitabile afaceri in Oman, iar el vrea să confirme din plin succesul firmei.

Din păcate, după câteva săptămâni petrecute în Oman lucrurile nu s-au petrecut aşa cum a sperat el. Silviu a realizat că în Oman este greu să faci afaceri întrucât comportamentul arabilor este altul decât cela al românilor. Unul dintre aceste este că oamenii stau foarte aproape unul de altul când vorbesc între ei. El încearcă să păstreze distanţa, dar degeaba. Altă

problema este legată de modul în care se derulează întâlnirile. Zilele trecute a venit să vorbească cu un client arab în legătură cu livrarea unor echipamente ce vor fi livrate şi instalate în câteva săptămâni. Vorbeau de vreo cinci minute şi a intrat o persoană din alt birou şi le-a întrerupt discuţia. Clientul arab a vorbit cu această persoană cca. cinci minute după care au reluat discuţia. După câteva minute a venit altcineva şi a întrerupt discuţia. Întâlnirea care trebuie să dureze cca . 30 minute a durat 2 ore. Când pleca, tocmai a observat că partenerul său care începuse o altă întâlnire era iarăşi întrerupt din discuţii.

O altă problemă sunt scrisorile pe care le primeşte de la clienţi. Acestea sunt traduse de un interpret arab şi copiile traduse sunt ataşate originalului. Silviu are uneori probleme cu interpretarea. Interpreţii nu sunt foarte buni. Din păcate nimeni dintre români nu vorbeşte bine araba şi nici nu pot fi găsiţi interpreţi mai buni, aşa că problema pare fără rezolvare mai bună. Silviu este conştient că există multe probleme de comunicare şi nu ştie cum s-ar putea rezolva problema.

Întrebări:

1. *Care este climatul de afaceri în ţările Golfului?*
2. *De ce este Silviu aşa supărat când arabul stă aşa aproape de el când vorbesc? Ce poate face el în acest sens?*
3. *Trebuie să se simtă insultat când este mereu întrerupt în discuţii?*
4. *Are dreptate când se gândeşte că există probleme de comunicare verbală ? Poate fi făcut ceva în acest sens?*

Afaceri multiple

Una dintre cele mai delicate probleme ale firmelor internaţionale o constituie acea a derulării mai multor afaceri cu clienţii internaţionali şi neinterferarea acestor afaceri între ele. Una dintre firmele care a reuşit acest lucru este compania Corning Glass, care face afaceri cu firme britanice, elveţiene, belgiene, japoneze şi australiene.

În ultimul timp firma consideră că se poate extinde prin parteneriate internaționale. Unul dintre directorii firmei spunea : « Îți trebuie un aliat pentru a invada piața ». Deşi este considerată o firma inovativă, Corning se bazează pe infuzia de tehnologie a firmelor din străinătate. Un astfel de exemplu îl constituie firma elvețiană producătoare de aparatură medicală de diagnosticare Ciba-Geigy, care a intenționat să cumpere această afacere de la firma Corning. Totuşi, după negocieri, firma Corning a considerat că este mai bine să facă afaceri împreună cu firma Geigy, aşa că a investit banii necesari, iar Ciba a contribuit cu cunoştințele ştiințifice.

La început au interveni însă probleme legate de cultură: cei doi parteneri aveau probleme de comunicare unul cu altul. Americanii erau obişnuiți cu prezentarea orală a ideilor lor antreprenoriale, însă elvețienii erau obişnuiți doar cu prezentarea scrisă a informațiilor. Important este că cei doi parteneri au dorit să rezolve această problemă de comunicare. Acum toate propunerile sunt făcute în mod formal, documentele scrise putând fi revizuite de partenerii elvețieni.

Altă afacere a firmei este cu o companie japoneză, care produce ecrane pentru televizoare.

Firma cooperează şi cu conglomeratul coreean Samsung, furnizând tehnologia, iar coreenii realizând produsele.

Mai recent firma şi-a diversificat activitatea în domeniul circuitelor integrate şi în prelucrarea materialelor necesare videorecorderelor. Corning preferă acest gen de operații întrucât îşi extinde activitățile fără a implica personalul propriu şi supraveghea activitatea.

Întrebări:

1. *De ce a avut probleme de comunicare firma cu partenerii elvețieni? Care tipuri de comunicare au generat această problemă? Explicați.*
2. *Credeți că limba este o barieră mai mare de comunicare în Extremul Orient decât în Europa?*
3. *Cum firma nu răspunde de activitățile zilnice din străinătate în aceste parteneriate, cât de mult reduce acest fapt nevoia de comunicare?*

CAPITOLUL III
RISCURILE ÎN AFACERILE ECONOMICE INTERNAȚIONALE

În afacerile economice internaționale pot apărea o mare varietate de riscuri datorită complexității relațiilor economice dintre țările lumii, a diferențelor culturale, precum şi a modificării permanente a mediului economic şi politic internațional. În afara acestor riscuri cu caracter obiectiv pot apărea şi o serie de riscuri de natură subiectivă datorate incompetenței sau relei credințe a partenerilor străini.

3.1. Clasificare riscurilor în afacerile internaționale

Riscurile în afacerile internaționale pot fi clasificate din mai multe puncte de vedere.

1. Din punct de vedere al caracterului lor, riscurile pot fi:
   a. Riscuri cu caracter economic, cum sunt riscurile financiar-monetare, datorate fluctuațiilor valutare; riscuri de preț, datorate inflației şi instabilității prețurilor; riscuri contractuale determinate de neplata mărfurilor livrate, nerespectarea obligațiilor contractuale etc.
   b. Riscuri cu caracter politic cum ar fi exproprierea, confiscarea, naționalizarea, determinate de schimbarea regimului politic, starea de război etc.
   c. Riscuri cu caracter natural, cum sunt inundațiile, cutremurele, uraganele, erupțiile vulcanice etc.

3.2. Riscul cu caracter politic

Procesul de internaționalizare este însoțit de multe riscuri. Unul dintre cele mai mari îl reprezintă situația politică din țările în care se fac afaceri. De aceea firmele trebuie să fie capabilă să evalueze riscurile politice şi să realizeze negocieri eficiente.

Riscul politic reprezintă probabilitatea ca investiția străină să fie restricționată de politicile guvernamentale din țara

gazdă. Astfel de riscuri întâlnesc firmele care fac afaceri în țările în curs de dezvoltare sau cu guvernele care nu încurajează investițiile directe străine.

3.2.1. Categorii de riscuri politice

O firmă se poate confrunta în străinătate cu mai multe feluri de ***riscuri politice***.

Cel mai sever risc politic îl reprezintă ***confiscarea***. În aceasta situație proprietatea firmei trece de la compania străină la țara gazdă, fără despăgubire. Ea este practicată în special de țările subdezvoltate. Deși amenințarea confiscării s-a diminuat, ea încă persistă și constituie un risc politic deosebit de semnificativ pentru firmele ce doresc să se implice în afaceri în străinătate.

Unele ramuri sunt mai vulnerabile la confiscare decât altele, din cauza importanței lor pentru economia țării gazdă. Printre acestea sunt industria minieră, industria energiei electrice, utilitățile publice și băncile. Cea mai importantă confiscare relativ recentă a avut loc în anii '70 în Iran, după izgonirea de la tron a șahului.

Mai puțin drastică, însă destul de severă, este și ***exproprierea.*** Exproprierea se întâmplă atunci când investiția străină este preluată de guvernul local, însă se fac unele despăgubiri. De cele mai multe ori însă aceste despăgubiri se dau în moneda netransferabilă a țării gazdă sau se pot baza pe valoarea contabilă. Rambursarea poate să nu se facă la valoarea totală a investițiilor, din punct de vedere al firmei expropriate, însă se face totuși o despăgubire, Deși se face o anumită despăgubire, proprietarul nu dorește să vândă. Motivația exproprierii este adesea explicată prin sentimente adânci de naționalism. Se consideră că interesele țării sunt mai bine servite de proprietatea națională. Exproprierea este justificată în mod tipic în domeniile critice pentru apărarea națională, suveranitatea națională, creșterea economică și în care interesele națiunii cer să nu existe un control străin. Unele domenii sunt mai susceptibile de expropriere. Printre acestea sunt utilitățile publice, industria minieră, petrolieră.

O altă explicație dată exproprierii este aceea că străinii exploatează bogăția țării, luând totul și nedând nimic în schimb.

Multe țări au trecut la forme mai subtile de control al proprietății străinilor, precum ***naționalizarea***. Naționalizarea reprezintă trecerea unor bunuri din proprietatea investitorilor străini în proprietatea guvernului, prin plata de la buget a mijloacelor naționalizate. Scopul naționalizării este același: obținerea controlului asupra proprietății străine, însă metoda este alta. Prin naționalizare, guvernul solicită transferul parțial al proprietății și responsabilității manageriale și impune reglementări privind prelucrarea produselor în țară. Naționalizarea poate avea efecte profunde asupra firmei străine. În primul rând, firma este forțată să angajeze personal local în conducere, ceea ce poate duce la o cooperare și comunicare defectuoasă. Prelucrarea internă a produselor poate duce la diminuarea calității. În sfârșit, naționalizarea apără, de regulă, ramura respectivă de concurența străină, ceea ce poate duce la scăderea competitivității.

În general, naționalizarea afectează o întreagă ramură și nu doar o singură firmă. Dacă exproprierea și confiscarea se referă la preluarea proprietății, naționalizarea se referă la deținerea ei de către guvern. Prin urmare, proprietatea unei firme poate fi expropriată și apoi redată sectorului particular din țara respectivă sau poate fi confiscată sau expropriată și condusă de către guvern. În această ultimă situație este mai corect să se spună că afacerea a fost naționalizată.

Din fericire, riscurile politice menționate au o tendință de reducere pe plan mondial. Țări care nu demult restricționau pătrunderea firmelor străine acum consideră investițiile străine un mijloc de creștere economică. În plus, au început să fie privatizate telecomunicațiile, media, liniile aeriene, băncile și alte firme proprietate de stat. În mod ironic, multe dintre întreprinderile expropriate și naționalizate în trecut au început acum să fie privatizate.

3.2.2. Evaluarea riscului politic

Mediul politic din străinătate poate fi evaluat în funcție de stabilitatea politică, naționalismul și restricțiile economice impuse de guvernele străine.

a. ***Stabilitatea politică.*** Printre criteriile cele mai frecvent avute în vedere la evaluarea oportunității de implicare pe piețele străine este stabilitatea politică. O țară este considerată stabilă din punct de vedere politic atunci când se menține continuitatea reglementărilor, indiferent de guvernul aflat la putere. Cu cât într-o țară modificările de orientare sunt mai mari, cu atât și riscul politic este mai ridicat. Într-un astfel de climat o afacere străină poate avea dificultăți prin aceea că noul guvern poate să nu fie de acord cu prevederile inițiale ale convențiilor stabilite în condițiile vechiului regim. De aceea, comerciantul internațional trebuie să studieze posibilitatea continuării acordurilor încheiate de un guvern și în eventualitatea schimbării acestuia, pentru a nu avea dificultăți.

Într-o democrație, probabilitatea schimbărilor guvernamentale poate fi evaluată. În alte situații, instabilitatea guvernului poate fi prevăzută printr-o serie de simptoame ca: agitații publice (demonstrații, tulburări, greve etc.); crize guvernamentale (forțele de opoziție încearcă să răstoarne guvernul); atacuri înarmate ale unor grupuri de oameni asupra altora; lupta de gherilă, asasinate politice, lovituri de stat, schimbarea neregulată a liderilor guvernamentali superiori. Un raport asupra acestor aspecte va furniza elemente relevante asupra stabilității sau instabilității guvernului.

b. ***Naționalismul.*** Deși schimbarea partidelor politice și a tipurilor de guverne poate duce la instabilitate și modificarea relațiilor de afaceri, valul puternic de naționalism care se răspândește în lume poate afecta în cel mai înalt grad afacerile internaționale până la sfârșitul secolului. Pentru înțelegerea conflictelor și presiunilor inerente în mișcarea internațională a capitalurilor, tehnologiilor și obiectivelor este necesară evaluarea naturii adevărate a naționalismului și a jocului de interese din acea țară. De asemenea, este necesar să se studieze

dacă se permite penetrarea nerestrictivă a firmei străine pe piață și dacă naționalismul nu degenerează într-o xenofobie economică, cum s-a întâmplat de multe ori in India

c. ***Restricțiile economice.*** Chiar dacă riscurile politice înregistrează o tendință de descreștere, firmele internaționale se confruntă cu o serie întreagă de riscuri economice. Motivațiile impunerii unor restricții economice de către guvernele unor țări pot fi puse sub stindardul siguranței naționale, protejării unor ramuri tinere, menținerii unei balanțe comerciale favorabile etc.

Principalele restricții economice se referă la controlul schimbului, restricții de import, controlul taxelor, controlul prețurilor, restricții privind conținutul local, restricții privind investițiile străine.

1. ***Controlul schimbului.*** Guvernele care se confruntă cu lipsa de monedă forte impun uneori restricții asupra mișcării capitalurilor, ceea ce are consecințe nefavorabile asupra externalizării profiturilor. Alteori, controlul schimbului se extinde asupra unor produse, în dorința de a diminua importul unor bunuri considerate de lux, prin utilizarea unui sistem de rate de schimb multiple. Controlul schimbului poate crea serioase dificultăți firmei străine.

2. ***Restricții de import.*** Unele guvernele impun restricții privind importul unor materii prime, mașini, piese de schimb, pentru a forța firmele străine să cumpere aceste produse din țară și a crea astfel o piață de desfacere pentru bunurile locale. Problema devine critică atunci când produsele locale nu sunt corespunzătoare calitativ.

3. ***Restricții privind conținutul local.*** În afară de restricțiile de import, unele țări impun și restricții privind conținutul local al unor produse, adică acestea să conțină și componente locale. Restricția este impusă îndeosebi firmelor străine care asamblează produse din componente străine.

4. ***Controlul taxelor.*** Taxele pot fi considerate un risc politic atunci când sunt folosite ca un mijloc de control al comerțului. În acest caz ele sunt impuse fără o notificare prealabilă și cu încălcarea acordurilor existente. Țările în curs de dezvoltare, mereu în criză financiară, caută să impună taxe

nerezonabil de mari firmelor străine care operează în condiții de eficiență ridicate. Brazilia, de exemplu, a modificat brusc în anul 1994 taxa la importul de autoturisme de la 20% la 70%.

5. ***Controlul prețurilor.*** În multe țări, presiunile politice interne pot forța guvernele locale să controleze prețurile produselor importate, în special la produsele considerate foarte sensibile din punct de vedere politic, precum alimentele, produsele farmaceutice, benzina, autoturismele. Instituirea acestor controale în perioadele de inflație poate fi folosită de guvern ca un mijloc de control al costului vieții.

6. ***Restricții privind investițiile străine.*** Guvernele unor țări impun uneori restricții investițiilor străine prin limitarea participării firmei străine la capitalul societății mixte. India a fost una dintre țările care a folosit din plin aceste restricții în anii precedenți. În prezent ea limitează participarea firmelor străine la companiile petroliere Indian Oil, Hindustan Petroleum şi Bharat Petroleum la 25%. Comerciantul internațional va trebui să studieze atitudinea față de investițiile străine, pentru a lua decizia cea mai corespunzătoare.

Actualmente există o tendință de diminuare a acestor restricții, investițiile străine fiind considerate un important mijloc de accelerare a dezvoltării economice.

În tabelul 3.1. prezentăm ierarhizarea țărilor lumii în funcție de libertatea economică a acestora.

3.2.3. Evaluarea vulnerabilității politice

Evaluarea vulnerabilității politice are ca obiectiv previzionarea instabilității politice a unei țări pentru a ajuta firma să identifice şi evalueze evenimentele politice şi influența lor potențială asupra deciziilor actuale şi de perspectivă privind afacerile internaționale.

Evaluarea vulnerabilității politice se face nu doar cu scopul de a determina dacă poate fi făcută o investiție într-o țară sau nu, ci şi pentru a determina nivelul riscului pe care firma este pregătită să-l accepte.

Ierarhizarea țărilor lumii după gradul de libertate economică

Tabel 3.1.

Țări libere:	27. Columbia	54.Algeria	82. *România*
1. Hong Kong	28. Panama	55.Honduras	83. Belarus
2. Singapore	29. Paraguay	56.Nigeria	84. Yemen
3. Bahrain	30. Slovacia	57.Pakistan	85. Guyana
4. SUA	31. Grecia	58.Bolivia	86. India
5. Japonia	32. Ungaria	59.Ecuador	87. China
6. Taiwan	33. Jamaica	60. Coasta de Fildeş	88. Etiopia
7. Marea Britanie	34. Portugalia	61. Malta	89. Bangladesh
Țări în mare parte libere:	35. Sri Lanka	62. Polonia	90. Congo
8. Canada	36. Argentina	63. Brazilia	91. Nicaragua
9. Germania	37. Tunisia	64. Fiji	92. Ucraina
10. Austria	38. Costa Rica	65. Gana	93. Sierra Leone
11. Bahamas	39. Iordania	66. Filipine	**Țări oprimate**
12. Cehia	40. Maroc	67. Mongolia	94. Moldova
13. Coreea de Sud	41. Swziland	68. Guineea	95. Haiti
14. Malaezia	42. Uruguay	69. Indonezia	96. Sudan
15. Australia	43. Uganda	70. Republica Dominicană	97. Angola
16. Irlanda	**Țari în mare măsură nelibere:**	71. Malawi	98. Mozambic
17. Estonia	44. Africa de Sud	72. Peru	99. Vietnam
18. Franța	45. Turcia	73. Rusia	100. Cuba
19. Tailanda	46. Venezuela	74. Bulgaria	101. Coreea de Nord
20. Chile	47. Botswana	75. Camerun	
21. Italia	48. Gabon	76. Egipt	
22. Spania	49. Guatemala	77. Madagascar	
23. Salvador	50. Kenya	78. Mali	
24. Oman	51. Mexic	79. Tanzania	
25. Suedia	52. Zambia	80. Zimbabwe	
26. Belize	53. Izrael	81. Albania	

Sursa: Keegan, J.W., Green, C.M., Principles of Global Marketing, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1997, p.33.

Există diferite modalități de măsurare a riscului politic. Ele variază de la folosirea analiștilor proprii, până la apelarea la surse specializate de evaluare a riscului politic.

Analiștii proprii iau, de regulă, în considerare următoarele ***elemente*** la determinarea riscului politic: stabilitatea sistemului politic al țării; gradul de implicare al guvernului în domenii ca participarea la capital, drepturi contractuale; durata menținerii guvernului la putere; probabilitatea de modificare a reglementărilor economice, în ideea schimbării guvernului; efectul acestor modificări asupra climatului afacerilor. În tabelul 3.2 sunt prezentate criteriile cele mai obișnuite după care analiștii evaluează riscul politic.

Criterii de evaluare a riscului politic

Tabel 3.2.

Domeniu	***Criteriu***
Mediul politic și economic	Stabilitatea sistemului politic Conflicte interne iminente Gradul de control al sistemului economic Garanții constituționale Eficiența administrației publice Relații de muncă și liniște socială
Condiții economice interne	Mărimea populației Venitul pe locuitor Creșterea economică pe ultimii 5 ani Inflația în ultimii doi ani Accesibilitatea la piața internă de capital a investitorilor străini Disponibilitatea forței de muncă superior calificată Cerințe locale de protecția mediului Sisteme de transport și canale de comunicație
Relații economice externe	Restricții impuse importurilor Restricții impuse exporturilor Restricții impuse investițiilor străine Protecția mărcilor și produselor Restricții impuse transferurilor monetare Reevaluarea monedei în ultimii 5 ani Importul de petrol și energie Restricții asupra schimburilor valutare

Sursa: Adaptat după: Kotabe, M., Helsen,K., Global Marketing Management, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1998, p.128.

Unele surse publice sau semipublice publică periodic liste privind ierarhizarea țărilor în funcție de riscul politic. De exemplu, revista britanică Economist publică trimestrial ierarhizarea a 80 de țări în funcție de 27 factori de influență (stabilitate politică, politici economice, datorii etc.) Cel mai mare risc este cotat cu 100 puncte. La sfârșitul anului 1996, Rusia avea cel mai mare risc politic (80), urmată de Mexic, Venezuela, Argentina, Brazilia, Turcia și China. Publicația americană International Country Risk Guide realizează aceste estimări lunar pentru 130 țări. Riscul minim este cotat cu 100, iar cel maxim cu 0. Factorii avuți în vedere sunt corupția guvernamentală, birocrația, tradiția legislației, riscul conflictelor externe, terorismul politic, conducerea politică, eșecul planificării economice, gradul de realizare al previziunilor economice. În iunie 1997, de exemplu, Luxemburgul avea cel mai mic risc politic (93,5), urmat de Norvegia, Japonia, Singapore, Danemarca și Olanda. România se afla pe locul 70, cu 66,5 puncte. Cele mai riscante țări erau Iraq, Liberia, Sudan și Somalia (26 puncte).

Pentru diminuarea riscului politic o firmă poate adopta următoarele ***strategii:*** licențierea, constituirea de societăți mixte, împrumuturi locale, integrare verticală, minimizarea investițiilor în fonduri fixe, asigurarea împotriva riscurilor politice.

a. ***Licențierea.*** O strategie care elimină aproape toate riscurile este licențierea produselor sau tehnologiilor, contra unei redevențe. Strategia poate fi adoptată atunci când produsul sau tehnologia sunt unice, iar riscul este foarte mare.

b. ***Constituirea de societăți mixte.*** Înființarea de societăți mixte cu parteneri locali influenți este o soluție viabilă, folosită de multe firme internaționale. Participarea locală la capital diminuează riscul firmei străine, fiind și o modalitate de pătrundere pe o piață în care concurenții locali sunt puternici. Astfel, Kodak a înființat o societate mixtă cu firma japoneză Konica, pentru a putea accede pe piața japoneză, unde Fuji are poziție dominantă.

c. ***Împrumuturi locale.*** Finanțarea activităților locale prin împrumuturi de la băncile autohtone minimizează efectele

negative, în cazul unor evenimente politice nefavorabile. De regulă, guvernele locale nu doresc să creeze probleme propriilor instituții financiare.

d. ***Integrarea verticală.*** Companiile care dețin sucursale specializate în diferite țări, fiecare depinzând de cealaltă, își asumă un risc mai redus decât cele care au unități pe deplin integrate și întreprinderi independente în fiecare țară. Riscul se diminuează și mai mult dacă firma are cel puțin două unități angajate în aceeași activitate, ferind-o de capcana specializării exagerate.

e. ***Minimizarea investițiilor în fonduri fixe.*** Riscul politic este întotdeauna legat de nivelul capitalului riscat. Cu cât nivelul acestuia este mai redus, cu atât și riscul va fi mai mic. Una din soluții o constituie închirierea în loc de cumpărarea unor fonduri fixe, expunerea capitalului fiind în acest caz destul de redusă.

f. ***Asigurarea împotriva riscurilor politice.*** Pentru acoperirea riscului politic o firmă poate apela și la asigurarea acestuia. Companiile americane, de exemplu, au colectat cca. 200 milioane dolari de la societățile de asigurare până s-au retras din Kuweit, atunci când consiliul de Securitate al ONU a impus embargo mondial asupra Iraqului. Asigurările pot fi atât guvernamentale cât și private. Compania americană Overseas Private Investment Corporation, de exemplu, încheie asigurări contra riscului neconvertibilității monedei, exproprierii și acțiunilor armate precum războaiele și revoluțiile.

3.3. Riscurile cu caracter economic

3.3.1. Categorii de riscuri economice

Riscurile economice în afacerile internaționale pot fi:

a. Riscuri de producție, determinate de nerealizarea prevederilor contractuale privind calitatea, cantitatea, termenele de livrare a mărfurilor etc.

b. Riscuri tehnologic, generate de importul unei tehnologii care nu corespund cerințelor de producție, infrastructurii din țara importatorului sau nivelului tehnic actual. Deși aceste

riscuri apar în primul rând la importator, ele apar și la exportator, atunci când plata importurilor de tehnologii se face prin cote procentuale din comercializarea produselor realizate cu tehnologii importate.

c. Riscuri de natură umană, care sunt cauzate de insuficiente cunoștințe manageriale sau ale personalului de execuție.

d. Riscuri de neexecutare (inadempiență), care decurg din situațiile când cumpărătorul nu mai vrea sau nu mai poate ridica marfa contractată sau vânzătorul nu expediază marfa sau o expediază cu întârziere.

e. Riscuri de insolvabilitate, care apar atunci când cumpărătorul nu plătește marfa primită.

f. Riscuri de preț, care se datorează neconcordanței de timp dintre momentul încheierii contractului și momentul încasării sau plății, pentru exportator prețul putând fi sub nivelul celui mondial, iar pentru importator peste nivelul mondial din momentul plății.

g. Riscuri valutare, care sunt cauzate de modificarea cursului valutar a valutei din contract în intervalul dintre momentul încheierii contractului și data efectuării plății în valută.

h. Riscuri ale ratei dobânzii, care apare datorită acordării unor credite cu dobândă fixă din fondurile colectate în depozite cu dobândă variabilă.

3.3.2. Clauze contractuale de acoperire a riscurilor economice

În contractele internaționale trebuie introduse o serie de clauze menite să mențină echilibrul contractual dintre parteneri și să elimine pierderile datorate riscurilor. Clauzele cele mai importante sunt clauzele referitoare la preț, clauzele valutare și clauzele de impreviziune.

1. ***Clauzele de preț*** sunt mai numeroase. Ele sunt următoarele:

a. Clauza preţului escaladat. Clauza se introduce atunci când se doreşte menţinerea echilibrului între preţul produsului finit şi cel al factorilor de producţie utilizaţi pentru fabricarea lui. Ea are un rol deosebit de important în contractele pe termen lung şi la cele cu livrări succesive.

b. Clauza de indexare. Pentru contracararea efectului variaţiei preţului preţurile din contract sunt stabilite în funcţie de un produs de referinţă sau de un anumit indicator. Dacă valoarea produsului de referinţă se modifică, atunci se modifică şi preţul din contract cu un procent convenit de părţi. Clauza poate fi introdusă atunci când preţul mărfurilor depinde de variaţia preţurilor unor produse etalon. Dacă între parteneri există un flux reciproc de mărfuri se poate stabili un raport de schimb între preţul produselor importate şi cele exportate care să fie menţinut indiferent de variaţia preţului.

c. Clauza marfă. Prin această clauză se precizează în mod expres preţul pe baza căruia se vor efectua schimburile reciproce, pentru a determina cantitatea exactă ce se va livra de parteneri pe întreaga durată a contractului.

d. Clauza de rectificare a preţurilor. Alinierea automată la schimbările de conjunctură pe piaţa reprezentativă a maşinilor şi utilajelor se face prin clauza de rectificare, care prevede posibilitatea actualizării preţurilor

e. Clauza de revizuire a preţului presupune adaptarea contractului la noile condiţii prin renegocierea preţului, dacă se înregistrează creşteri semnificative ale costurilor materiilor prime, materialelor etc.

2. ***Clauze valutare.*** Aceste clauze pot fi:

a. Clauza de acoperire a riscului valutar presupune măsuri de prevedere privind acoperirea riscului în condiţiile cursurilor monetare flotante.

b. Clauza valutară presupune alegerea unei valute etalon şi efectuarea plăţii în funcţie de aceasta. Dacă cursul de schimb se modifică în raport cu etalonul se va modifica şi preţul contractului în sus (la depreciere) sau în jos (la apreciere).

c. Clauza monedei multiple stabileşte exprimarea creanţei în mai multe monede, pe baza cursului din momentul

încheierii contractului, iar la scadenţă partenerul are dreptul să aleagă moneda de plată.

3. ***Clauza de impreviziune*** are ca scop asigurarea riscurilor conjunctural, precum şi a altor categorii de riscuri şi presupune renegocierea parţială sau totală a contractului în cazul când a intervenit un eveniment exterior imprevizibil care a dus la un dezechilibru major între raporturile dintre părţi faţă de momentul încheierii contractului.

STUDII DE CAZ

Mă duc la Iaşi

Când Ceauşescu a căzut în 1989 John Ratz din Chicago s-a gândit că a sosit timpul să facă afaceri în România. John şi cei doi fraţi ai săi deţin o fabrică de chipsuri electronice patentate, având o nişă de piaţă în creştere. S-au gândit să construiască o fabrică în Belgia pentru a beneficia de piaţă europeană în creştere. Totuşi, ei ar prefera România, deoarece părinţii lor sunt români care au emigrat în SUA în anul 1946. "Simţim că îi cunoaştem pe români deoarece am crescut într-o localitate unde sunt foarte mulţi emigranţi români", spune John. "Vrem să ştim dacă guvernul român ne permite construirea unei fabrici în Iaşi, să instruim muncitorii necesari şi apoi să exportăm produsele noastre în UE", spune John.

Unul dintre motivele pentru care John crede guvernul va fi de acord cu planul său este nu doar tranziţia la economia de piaţă, ci şi faptul că România are o datorie externă mare, inflaţie ridicată şi tehnologie învechită. O fabrică modernă i-ar ajuta să reducă şomajul şi să aducă şi capital străin. Totuşi, bancherul este preocupat de riscul politic şi de incertitudinea ce planează în estul Europei. Cum John vrea să împrumute 20 milioane de dolari, banca este destul de îngrijorată.

John înţelege aceste riscuri însă crede că folosind serviciile unui consultant internaţional poate identifica şi minimiza efectul acestora. "Sunt hotărât să merg înainte şi dacă există o şansă viabilă de a avea proiectul succes vor merge la Iaşi" spune John.

Întrebări:

1. *Care sunt riscurile politice cu care se confruntă John? Identificați și descrieți trei dintre acestea.*
2. *Ce strategie i-ați recomanda?*
3. *În negocierea cu guvernul, ce sugestii sau orientări i-ați oferi lui John? Identificați și descrieți două-trei dintre acestea.*

Servicii

Firmele prestatoare de servicii au succes în întreaga lume. Totuși, concurența este destul de ridicată. În plus, situația politică are o relevanță specială în servicii precum comunicațiile, transportul, utilitățile, serviciile financiare și cele profesionale. Orientul Mijlociu, Coreea și Europa de Est sunt zone în care instabilitatea este mai ridicată. Însă și în țări mai stabile precum UE pot exista riscuri de afaceri.

Întrebări:

1. *Înainte de a se implica în afaceri internaționale este necesar ca firmele să facă o analiza politică micro și macro?*
2. *Cu ce fel de riscuri politice pot fi confruntate firmele?*
3. *Discuția despre înființarea unei firme prestatoare de servicii în Franța poate avea loc înainte de Crăciun?*
4. *Negociatorii francezi folosesc aceleași tactici ca și cei români?*

Devenind localnic

Japonezii investesc în întreaga lume. În afară de investiții și achiziții, japonezii cheltuiesc mult pe acte de caritate și asistență. Ce se află însă în spatele acestei generozități? Răspunsul este că japonezii încearcă să se acomodeze culturii locale și să arate că sunt interesați în a juca un rol de bun cetățean, ca orice altă firma locală. Vor avea ei succes? Aceasta depinde de cât de departe vor să meargă. Una dintre plângeri este că japonezii nu promovează cetățenii locali în

pozițiile manageriale de vârf și fac discriminări între bărbați și femei. Honda, Sanyo și Matsushita fac discriminări pe criterii de vârstă, sex, rasă. Deși japonezii au făcut pași mari în afacerile internaționale, mai au încă multe de făcut dacă vor să fie considerați ca și firmele locale.

Întrebări:

1. *De ce optează japonezii pentru tehnicile integrative (integrarea în mediul local)?*
2. *Ce tipuri de riscuri politice întâlnesc japonezii în România?*
3. *În negocierea politicilor și programelor privind tratamentul egal al salariaților, cum diferă abordarea română de cea japoneză?*

APITOLUL IV
EGOCIEREA INTERNAȚIONALĂ

Negocierea este procesul de ducere a tratativelor cu una sau mai multe părți, cu scopul de a ajunge la o soluție acceptată de toate părțile implicate. Negocierea urmează adesea după evaluarea riscului politic şi poate fi utilizată ca o abordare a managementului conflictului. Dacă există riscuri politice, atunci firma trebuie să negocieze cu țara gazdă pentru a a-şi asigura cele mai bune aranjamente posibile. Firma internațională va discuta despre investiții pe care le va face în schimbul anumitor garanții şi/sau concesii. Primele discuții se vor referi la domenii critice, precum practici de angajare, investiția financiară directă, impozite şi controlul proprietății. Negocierea este folosită şi pentru crearea de societăți mixte cu firmele locale şi începerea activității. După ce firma a început să activeze în țara străină se vor adăuga şi alte domenii de negociere, precum extinderea facilităților, folosirea într-o mai mare măsură a managerilor locali, importul sau exportul suplimentar de anumite materiale şi produse finite şi redistribuirea profitului.

Negocierile de afaceri internaționale au multe elemente care le deosebesc de cele interne. În țară, unele firme au negocieri periodice cu guvernul. Pe arena internațională, în mod virtual, aproape toate negocierile implică guvernul țării gazdă. Fundalul cultural al negociatorilor diferă. Negociatorilor le trebuie în mod obişnuit mult timp datorită mărimii proiectelor şi cunoaşterii reciproce. Factorii politici pot complica şi ei mult negocierile internaționale.

4.1. Procesul de negociere

Obiectivul negocierii este de a se ajunge la un acord avantajos ambelor părți. Atingerea acestui obiectiv presupune atât artă cât şi ştiință. "Ştiința" necesită analiza sistematică a rezolvării problemelor. Arta presupune deprinderi interpersonale, abilitatea de a convinge şi a fi convins, capacitatea de a

folosi o mare varietate de procedee de negociere şi înțelepciunea de a cunoaşte când şi cum să fie acestea folosite. În mod evident formarea deprinderilor de negociere necesită atât instruire teoretică cât şi experiență practică atent supravegheată în situații de negociere reale.

Din punct de vedere conceptual, procesul de negociere se realizează în contextul următoarelor elemente: interese comune, interese diferite, compromis şi obiective.

Procesul de negociere presupune parcurgerea anumitor etape distincte. Acestea sunt:

1. ***Planificarea***. Planificarea presupune identificarea de către negociatori a obiectivelor pe care ar dori să le atingă. După aceea, se vor explora opțiunile posibile pentru atingerea acestor obiective. Cercetările arată că şansa de reuşită a negocierilor este mai mare cu cât sunt mai numeroase opțiunile de negociere. Apoi, se acordă atenție domeniilor de comun interes pentru părțile implicate. Alte domenii importante sunt: stabilirea de limite pentru obiectivele cu țintă precisă, cum ar fi de exemplu decizia de a nu plăti mai mult de 20 milioane dolari; împărțirea problemelor pe orizonturi de timp - termen scurt, mediu şi lung şi decidereà cum vor fi abordate fiecare; determinarea ordinii în care vor fi discutate diferitele probleme.

2. ***Construirea relațiilor interpersonale***. Următoarea fază a procesului de negociere presupune cunoaşterea persoanelor celeilalte părți implicate în negociere. Perioada de "tatonare" este caracterizată de dorința de a identifica persoanelor rezonabile de cele nerezonabile. În unele țări nu se acordă o prea mare atenție acestei etape, dorindu-se să se treacă direct la afaceri, atitudine ineficientă uneori. Negociatorii eficienți trebuie să vadă însă prânzul, cina, recepțiile, ceremoniile şi invitația pentru un mic tur al oraşului ca momente pentru construirea relațiilor interpersonale, moment cheie al procesului de negociere.

Tabelul 4.1 prezintă principalele contraste în stabilirea relațiilor interpersonale în culturile americane, japoneze şi arabe.

Contraste în construirea relațiilor interpersonale în diferite culturi

Tabel 4.1

America	*Japonia*	*Țările arabe*
Orientare pe termen scurt/sarcini	Timp considerabil de mare afectat negocierilor	Perioade de negociere mai mari decât la americani și japonezi
Relațiile personale nu sunt importante	Consens de grup și armonie	Câștigarea încrederii prin referințe și relații personale

Americanii se concentrează spre obiective, dând mai puțină importanță relațiilor personale ("să facem afaceri mai întâi și dacă vom avea timp vom fi și prieteni"). Construirea relațiilor personale pentru americani se limitează în general la schimbul de cărți de vizită și o scurtă discuție inițială de genul "Ce mai faci?", după care trec direct la afaceri. Mulți americani preferă chiar să facă afaceri prin telefon și nu sunt cu adevărat interesați să întâlnească personal clienții.

La japonezi această etapă este considerabil de lungă, dorind să verifice sinceritatea celeilalte părți cu privire la stabilirea relațiilor de afaceri. Această etapă începe la japonezi de regulă cu o introducere din partea unui referent. Apoi, începe procesul de verificare a valorilor culturale ale celeilalte părți, pentru a vedea dacă ele sunt în concordanță cu valorile culturale japoneze. O relație de prietenie este o cerință esențială în orice negociere sau tranzacție cu japonezii. Deoarece locul de muncă nu este propice pentru construirea unor relații interpersonale, acestea se formează în special în afara programului de lucru. Japonezii invită partenerii lor de negocieri să petreacă week-end-ul împreună ("să fim mai întâi prieteni și apoi vom face afaceri"). Negociatorul străin trebuie să se întâlnească cu fiecare membru al echipei de negociere japoneze nu atât pentru schimbul de informații tehnice cât pentru stabilirea de relații personale. La prima întâlnire cu oamenii de afaceri japonezi schimbul de cărți de vizită este foarte important. Ei vor privi la cartea de vizită, vor reține numele firmei, compartimentul, poziția ocupată și numele. Se

vor angaja probabil într-o mică discuție despre călătorie și interesul pentru țara și compania lor.

Pentru arabi construirea relațiilor interpersonale este mai importantă chiar și decât la japonezi. Totuși, afacerile se fac în primul rând la nivel de persoană și nu la nivel de grup ca în Japonia. Relațiile personale se stabilesc de regulă între un partener străin și un membru al echipei arabe de negociere. Succesul negocierilor depinde de numărul și calitatea contactelor precedente avute cu partenerii arabi. Este esențial să se petreacă timp suficient de mare cu persoana din echipa de negociere arabă, până când aceasta poate căpăta încredere în partenerul străin. Relațiile interpersonale se pot construi prin discuții la diferite mese cu ocazia întâlnirilor de afaceri și cu propuneri de vizite în țara străină. Oferirea de cadouri și favoruri speciale, cum ar fi ajutorarea unei rude sau prieten în străinătate pot contribui la câștigarea încrederii dorite de partenerul arab.

3. ***Schimbul de informații legat de problema în cauză.*** În această etapă a procesului de negociere fiecare grup își stabilește poziția față de problemele esențiale. Aceste poziții se vor modifica adesea în decursul procesului de negociere. În acest punct participanții încearcă să identifice ceea ce dorește să obțină cealaltă parte și la ceea ce se poate renunța. Tabelul 4.2 prezintă diferite forme de schimburi de informații dintre cele trei culturi descrise mai sus.

Schimbul de informații în diferite culturi

Tabel 4.2

America	*Japonia*	*Țările arabe*
Scurt și direct	Cea mai importantă etapă	Cea mai puțin importantă etapă
Abordare pas cu pas, învățarea din acțiune	Căutarea mai multor informații decât se oferă	Încrederea personală ca bază pentru luarea deciziei finale
Faptele mai întâi și apoi justificările	Explicații detaliate, clarificări, justificări și evaluări	Implicarea personalului tehnic

Americanii vin bine pregătiți pentru schimbul de informații cu scopul de a încheia afacerea. Informația este oferită concis și direct pentru a atinge obiectivul propus. De exemplu, când fac expuneri în timpul negocierii americanii vor prezenta proiectul lor concis. Vor structura formal expunerea, utilizând diferite instrumente de prezentare (video, transparente, hărți). Prezentatorul va oferi asistenței unele informații tehnice, ca elemente tangibile ale prezentării. După expunere, americanii vor oferi un pachet minim de ofertă pe care clienții lor îl vor considera suficient, adăugând ulterior alte opțiuni și elemente, odată ce partea cealaltă a acceptat pachetul de bază.

Pentru japonezi schimbul de informații este cea mai importantă etapă a procesului de negociere. Dacă s-a trecut de construirea relațiilor personale, japonezii vor oferi probabil informații despre compania lor. Totuși, japonezii au nevoie de foarte multe informații. Această mare nevoie de informații a japonezilor își găsește explicația în faptul că firmele japonezii operează pe bază de consens și luarea deciziilor în grup. Fiecare etapă a procesul de discuții interne în cadrul grupului poate genera noi întrebări ce trebuie înaintate partenerilor de negociere. Pentru a avea succes în negocierilor cu japonezii nu trebuie oferite toate informațiile odată. Se va răspunde pas cu pas, în speranța că ei vor cere alte informații. În felul acesta negociatorii străini vor fi în armonie cu procesele lor interne, deoarece li se oferă informațiile pe carele doresc. Schimbul de informații la japonezi are de regulă caracter informal. Comunicarea interpersonală în cultura japoneză se realizează de regulă prin discuții informale cu alte grupuri implicate în negociere. Echipa japoneză de negociere lucrează în grupuri care se sprijină unele pe altele. Ei nu prezintă produsele lor în mod formal, cum o fac americanii, ci mai mult informal. Japonezii folosesc în expuneri o paletă largă de mijloace vizuale, cum ar fi filme sau eșantioane ori propun vizite la fața locului pentru o comunicare ulterioară a mesajului lor.

Cei mai mulți arabi întră în această etapă fără a realiza acest lucru. Spre deosebire de americani și japonezi care tind să abordeze negocierea pas cu pas, schimbul de informații al arabi se suprapune cu alte etape ale procesului de negociere.

Informațiile sunt schimbate indirect și de multe ori printr-o terță parte. Deoarece deciziile la arabi se iau adesea de persoanele mai în vârstă, informațiile mai detaliate sunt oferite de specialiștii pe domenii de activitate. Problemele tehnice și cele financiare sunt lăsate în responsabilitatea comisiilor de evaluare, care fac recomandări managerilor, decizia finală luând-o managerul superior. Pe lângă recomandările comisiilor de evaluare, decizia poate fi influențată de factorii politici sau de cei personali.

4. ***Persuasiunea.*** Această etapă a procesului de negociere este considerată de mulți ca fiind cea mai importantă. Nici una dintre părți nu dorește să renunțe la mai mult decât trebuie renunțat, însă fiecare parte cunoaște că fără a face unele concesii este posibil să nu se ajungă la un acord final.

Succesul persuasiunii depinde de:

- modul în care fiecare parte înțelege poziția celeilalte părți;
- abilitatea fiecărei părți de a identifica domenii comune și diferite;
- abilitatea de a formula noi opțiuni;
- dorința de a continua până la ajungerea la o soluție care să permită părților implicate să plece cu convingerea că și-au atins obiectivele.

Și persuasiunea depinde de fundalul cultural. Câteva diferențe în această direcție sunt redate în tabelul 4.3.

Pentru americani, persuasiunea este cea mai importantă etapă. Americanii trec repede peste construirea relațiilor personale și schimbul de informații pentru a ajunge la acest moment, întrebând direct ce este necesar pentru încheierea afacerii. Americanii vin pregătiți în etapa de persuasiune pentru a face modificări în timpul negocierii. Deoarece scopul încheierii afacerii într-un timp scurt este lucrul cel mai important, tonul folosit va fi unul de urgență, utilizând în acest sens tehnici puternice de persuasiune. Presiunea timpului este utilizată în prezentarea unui termen. Pentru a forța decizia, americanii pot oferi concesii de preț doar pe o perioadă limitată. Orizontul de timp la americani este diferit de alte culturi.

Diferențe culturale în persuasiune

Tabel 4.3

America	*Japonia*	*Țările arabe*
Cea mai importantă etapă	Persuasiunea nu este o armă forte	Cea mai importantă etapă
Schimbarea deciziei s e face în etapa de negociere. Oportunism: câştigarea sau pierderea afacerii	Empatie	Atitudine de tocmeală
Caracter direct şi deschis.	Aranjamente	Folosirea limbajului/emoțiilor pentru răspunsuri şi decizii. Profituri pe termen lung
Presiunea timpului Orientare spațială	Interese pe termen lung	Folosirea intermediarilor. Utilizarea intuiției şi religiei. Importanța statutului

De exemplu, ceea ce un american aşteaptă să se realizeze într-o oră, în alte culturi este aşteptat să se întâmple într-o zi întreagă. Companiile americane se bazează frecvent pe tehnologiilor lor avansate sau numele de mărci ca mijloace de leveraj, fără a lua în totalitate considerare şi alți factori culturali în negociere.

La japonezi, persuasiunea este o parte a procesului general de negociere. Japonezii folosesc persuasiunea pentru a ajunge la o înțelegere în anumite condiții şi a încheia afacerea. În persuasiune sunt importante menținerea armoniei şi obținerea acordului tuturor celor implicați. De aceea, cele mai multe decizii sunt discutate informal, "în spatele scenei". Persuasiunea este realmente o continuare a procesului de construire a relațiilor interpersonale. Dacă japonezii doresc să facă afaceri cu o anumită companie, ei vor face mari eforturi să vină cu o ofertă considerată acceptabilă şi de parteneri. Prin urmare, este înțelept să nu fie refuzată prima ofertă a japonezilor, dacă ea este în concordanță cu obiectivele firmei. Această acceptare înseamnă că partenerul străin este gata să coopereze şi deschide uşile unor oportunități viitoare.

În cultura arabă persuasiunea este considerată cea mai importantă etapă. Arabii continuă abordarea indirectă a afacerilor făcând apel la relațiile personale construite anterior. Construirea relațiilor personale este atât de integrată în etapa de persuasiune încât este dificil de făcut o demarcație între discuțiile de afaceri şi cele personale. Arabii fac apel la relațiile de afaceri şi personale viitoare, aşteptând momentul şi locul oportun pentru a discuta termenii acordului final.

5. ***Acordul.*** Etapa finală a procesului de negociere o reprezintă garantarea concesiilor şi încheierea acordului final. Uneori această etapă este realizată treptat, concesiile şi acordurile făcându-se problemă cu problemă. Acest mod de negociere îl preferă americanii. Ruşii şi asiaticii tind să negocieze un acord final asupra tuturor problemelor şi acordă puține concesii până la final.

Există două modalități de acord: explicit şi implicit. Acordul explicit este un contract scris care stipulează toate situațiile ce pot interveni, nu necesită lămuriri ulterioare, eventualele neînțelegeri rezolvându-se printr-o terță parte. Acordul implicit este un acord oral larg, acceptând faptele neprevăzute ca normale, lasă loc părților pentru rezolvarea tuturor situațiilor, fiind garantat prin calitatea relațiilor personale ale partenerilor. Cele două forme de acord sunt redate în tabelul 4.4.

Deoarece un acord presupune atât elemente de esență cât şi de relații personale, nu există acorduri explicite şi implice pure. Totuşi, este important de ştiut care sunt elemente care stau la baza celor două forme pure, pentru ca negociatorii să determine combinația de explict/implict necesară în diferite împrejurări specifice.

În consecință, pentru a negocia eficient este necesar să se înțeleagă modul cum influențează diferențele culturale procesul de negociere.

Forme de acord

Tabel 4.4

Acord explicit	***Acord implicit***
Relația dintre părți	
Nu este dependentă de identitate	Puternic dependentă de identitate
Limitată la subiect	Nelimitată
Doar participații	Participanții și cultura lor
Nu există solidaritate, în afara celei impusă legal	Solidaritate prin relații personale și suport cultural
Comunicare	
Limitată	Extinsă
Verbală	Verbală și non-verbală
Formală	Formală și informală
Schimb de promisiuni	
Termeni specifici	Termeni vagi
Obligații stipulate cu atenție	Obligații definite în linii mari
Detaliat	Difuz
Măsurabil	Nemăsurabil
Încălcările obligațiilor sunt clare	Încălcările obligațiilor sunt neclare
Nu sunt necesare negocieri ulterioare	Sunt necesare ajustări ulterioare
Performanță	
Viitorul poate fi prevăzut și este inclus în contract	Viitorul nu poate fi prevăzut și nu este inclus
Lucrurile decurg rapid	Lucrurile decurg încet
Acordul începe și se termină clar	Nu sunt angajamente ferme; finalul ni este clar
Nu se cere o viitoare colaborare	Se cere o colaborare viitoare
Obligații	
Obligații individuale	Obligații comune
Avantajele și dezavantajele sunt clar specificate	Avantajele și dezavantajele sunt comune
Este acceptat conflictul de interese	Conflictul de interese este evitat
Credința că egoismul este inerent	Credința în cooperare
Dacă apar probleme, fiecare și le rezolvă singur	Dacă apar probleme, ele vor fi rezolvate împreună

4.2. Influența diferențelor culturale asupra caracteristicilor negocierii și negociatorilor

Stilurile de negociere diferă în funcție de cultură. Înainte de începerea procesului de negociere este necesară revizuirea stilurilor de negociere ale părților implicate. Această revizuire va contribui la obținerea unor răspunsuri la întrebări ca: Ce poate să facă și să spună cealaltă parte? Cum este posibil să reacționeze la anumite oferte? Când trebuie introdusă cea mai importantă problemă? Cât de rapid trebuie făcute concesiile și la ce fel de reciprocitate ne putem aștepta? Aceste tipuri de întrebări vor ajuta la pregătirea eficientă a negocierilor. În plus, echipa va lucra la formularea tacticilor de negociere.

În continuare vom prezenta caracteristicile esențiale ale negocierii și negociatorilor din diferite culturi.

America de Nord (SUA și Canada)

Negocierea este văzută ca un proces competitiv, constructiv

Negocierea se poartă pe bază de oferte și contraoferte repetate

Totul trebuie să fie clar, comensurabil, eficient, confortabil

Negociatorii își iau o marjă de preț pentru a acoperi anumite nerealizări din contract

Se caută eliminarea tuturor greutăților de la început

Se acordă mare atenție organizării, se pune accent pe punctualitate

La primele întâlniri sunt prietenoși, jovialii, neprotocolari

Manifestă aspecte de "egalitate" în relațiile șefi-subordonați

Lipsă de interes și cunoștințe față de țări și culturi străine

Prețuiesc realizările importante, sunt individualiști și se pare că deviza "Eu sunt eu și sunt cel mai bun" le este proprie

Vor contracte cât mai sumare și înțelegeri sub formă de "gentlemen agreement"

Judecarea litigiilor în SUA durează mult și de regulă cine se judecă la arbitrajul SUA pierde

Negociatorii americani abordează negocierea ca pe un joc de ping-pong

Accentul este pus pe rapiditate şi eficienţă

Informaţiile privind partenerul se concentrează asupra motivaţiilor acestuia în legătură cu tranzacţia respectivă

Stilul de vorbire este liber, neprotocolar, vestimentaţia este de regulă neconformistă, uneori extravagantă

Ierarhizarea în cadrul delegaţiei este dificil de sesizat

Negociatorul are un mandat flexibil, ceea ce îi permite în general să adopte deciziile cu rapiditate

Tendinţa de asumare a unor riscuri este mare; de regulă negociatorul este evaluat "global" şi nu în funcţie de rezultatul fiecărei tranzacţii

Argumentaţia se bazează pe elemente de eficienţă, iar negocierea se face "punct cu punct", cu apropierea treptată spre o soluţie de compromis

Acţiunile de protocol sunt destinse; se practică şi invitarea partenerilor la domiciliul negociatorului, iar soţiile joacă un rol important în acţiunile de protocol

Uneori sunt organizate acţiuni de protocol la mari restaurante sau acţiuni vizând obosirea sau "îndatorarea" partenerului prin vizite la baruri sau cabarete de noapte

Secţiile economice şi ambasadele furnizează permanent informaţii privind perspectivele dezvoltării economiei ţării respective şi domeniile de interes pentru negociatorii americani

Spre deosebire de alţi parteneri, negociatorii americani consideră că factorul financiar este elementul esenţial, prioritar pentru succesul în negocieri

Sensibilitatea emoţională nu este foarte apreciată

Concilierea este mai folosită decât litigiul

Echipa furnizează o bază de luare a deciziilor pentru decident

Se acordă mare importanţă documentaţiei, ca dovadă evidentă

Luarea deciziilor este organizată metodic

Acceptarea operativităţii, preocupării pentru eficienţă, pragmatismului

Stabilirea foarte clară a obiectivelor

Respectarea angajamentelor de preţ

America de Sud şi Centrală

Ritmul afacerilor este mai lent, conceptul de bază fiind "mâine" - mañana

Majoritatea deciziilor sunt luate de conducerea firmei

Sunt preferate negocierile şi afacerile directe

Sud-americanilor le place să vorbească despre familie, prieteni, oraşul şi ţara lor

Întârzie deseori, dar pretind ca partenerii lor să fie punctuali

Sunt calzi, prietenoşi, ospitalieri, apreciind sensibilitatea emoţională

La primele întâlniri sunt mai formali

Înainte de a trece la negocieri alocă o parte din timp cunoaşterii partenerilor

Preferă negocierile cu ocazia întâlnirilor protocolare, neoficiale şi în spatele cortinei

Recurg la elemente de ordin emoţional pentru a-şi convinge partenerii şi sunt maeştrii în simulare

Manifestă o politeţe exagerată care dă o stare euforică şi în acelaşi este consumatoare de timp

Revin uneori asupra aspectele deja convenite

Compară permanent oferta făcută cu condiţiile de preţ şi calitate pe care le pot obţine din SUA

Apreciază pe cei ce se interesează de cultura şi modul lor de viaţă

Manifestă loialitate faţă de firmă (care adesea este familia)

Sunt nerăbdători cu citirea documentaţiei, văzută ca obstacol în înţelegerea principiilor generale

Europa Centrală şi de Est

Negocierile sunt de regulă dificile şi obositoare şi durează mai mult decât cu organizaţii similare din Vestul Europei

Costul negocierilor este mai ridicat datorită perioadelor lungi de semnare a contractului

Autoritățile fiind de regulă birocratice şi inflexibile preferă parteneri cunoscuți cu care au mai lucrat

Negociatorii sunt foarte precauți deoarece de teama pierderii serviciului la firmele de stat pentru care negociază

Relațiile personale joacă un rol important în afaceri

Şansele de reuşite sunt mai mari pentru partenerii care preferă barterul, datorită lipsei devizelor convertibile

Negocierea începe de regulă cu un partener mai slab şi lipsit de experiență din Vest, după care celorlalți negociatori li se spune că trebuie să accepte condițiile deja acceptate de negociatorul precedent

Negocierile tehnice sunt realizate de regulă separat de cele comerciale cu scopul de a se obține concesii separate şi rediscutarea ulterioară a acestora împreună, pentru a se obține noi concesii

Negocierea încă de la început a prețului final este o tehnică abilă ce permite solicitarea ulterioară a unor facilități adiționale, considerate mici concesii (şcolarizare gratuită, durată mai mare de timp, personal mai numeros etc.)

Sosirea la negocieri a conducerii companiile de notorietate este considerat un gest deosebit de onorant

Şeful delegației străine trebuie să fie autorizat nu doar să negocieze, ci şi să ia decizii pe loc, pentru a nu se crea dubii privind autoritatea acestuia

Relațiile de afaceri anterioare constituie un avantaj în semnarea contractului, chiar dacă au fost oferte mai avantajoase, dar de la firme mai puțin cunoscute

Tactica tocmelii este o normă

O concesie mică de preț făcută de o persoană importantă în faza finală a negocierilor poate duce uneori la semnarea contractului

Din motive de prestigiu, pot fi făcute unele concesii sau semnate contracte cu ocazia unor târguri sau expoziții internaționale

Partenerii care ştiu să glumească par să aibă şanse mai mare de reuşită față de cei rezervați

Discuțiile politice trebuie făcute cu tact, pentru a nu jigni susceptibilitatea partenerilor

Mişcarea capului la bulgari este inversă decât a altor parteneri şi "da" înseamnă "nu"

Revenirea asupra unor clauze contractuale discutate şi convenite se întâlneşte în multe împrejurări

La mesele oferite uneori se bea şi se mănâncă foarte mult, partenerii manifestând oboseală a doua zi

Chiar şi în situația convenirii asupra unui aranjament de principiu poate apare o nouă echipă de negociere, care să solicite noi concesii de la partenerul epuizat

În stadiul final al negocierii apare uneori o echipă de experți tehnici care pune în inferioritate tehnică şi psihologică partenerul

Negocierile nu trebuie purtate de persoane colerice, cu nervii slabi, cu afecțiuni stomacale sau cărora le place să bea

Negocierile solicită un grad de flexibilitate ridicat, perseverență şi o răbdare deosebită

Reprezentanți şi atașații comerciali iau parte la pregătirea negocierilor, căutând noi posibilități de import-export

Rusia

Temperamentul slav al ruşilor face ca negociatorii ruşi să nu aibă noțiunea timpului, lipsindu-le prevederea şi simțul organizării

Negociatorilor ruşi le lipseşte spiritul de decizie

Cuvântul scris are o importanță enormă, ruşii respectând litera înaintea cuvântului

Tărăgănarea negocierilor face ca ceea ce se negociază cu un american într-o zi să se negocieze cu un rus în zece zile

Reuniunile sunt formale, ordinea de precădere trebuind strict respectată

Orice concesie este o considerată un semn de slăbiciune, dar când simt că pot pierde afacerea termină prin a ceda

Membrii echipei de negociere trebuie să fie rezistenți şi obişnuiți cu ridicarea susținută paharelor

Europa Occidentală
Franța

Negocierea este considerată o dezbatere amplă care își propune să găsească soluții bine fundamentate

Se acordă importanță punctualității în afaceri și acțiunilor cu caracter protocolar

În firmele mari luarea deciziilor este centralizată

Francezii critică adesea instituțiile și condițiile în care muncesc și trăiesc

Negocierea este considerată o competiție antagonistă fără scrupule

Deși în negocieri manifestă umor, francezii sunt și sardonici

Statutul este un factor important în alegerea negociatorului

Francezii manifestă o mare doză de naționalism

Marea Britanie

Negociatorii sunt pregătiți în mod special în școli și sunt foarte buni profesioniști

Negociatorii sunt politicoși, punctuali, protocolari

Toate întâlnirile se programează cu mult timp înainte

Negocierea se face pe baza unor date concrete

Semnarea acordurilor se face după o adâncă chibzuință, cele convenite respectându-se cu sfințenie

Inspirația de moment joacă un rol minor, englezii având scheme de negociere pregătite în prealabil

Englezii au fișe de caracterizare a partenerilor de afaceri bine puse la punct

Echipa de negociere nu este schimbată pe parcurs, între membrii echipei de negociere există o coeziune puternică

Nu se oferă cărți de vizită la începutul întâlnirii, decât doar dacă sunt solicitate

Întâlnirile din timpul prânzului sau cele de după orele de lucru au loc de regulă în localuri publice. Poate fi necesară oferirea câtorva rânduri de băuturi

Germania

Negociatorii germani se țin de cuvânt în orice împrejurare, conducându-se după deviza "ein man, ein -wort" - un om, un cuvânt

Negociatorii germani sunt serioși, siguri pe ei, buni profesioniști, punctuali, exacți în tot ceea ce întreprind

Negociatorii germani au o educație aleasă, sunt protocolari, politicoși și meticuloși

Deși se străduiesc să obțină cele mai bune condiții, lasă și partenerul să câștige

Cei mai perseverenți în atingerea scopului se transpun în mentalitatea partenerului

Germanii delimitează strict serviciul de familie. Ei vorbesc arareori despre familie la serviciu, așa că nu este indicat să se pună întrebări despre familie

Scandinavia

Negociatorii scandinavi sunt reci, dar modești, punctuali, eficienți, serioși

Negociatorii au o pregătire profesională solidă, sunt politicoși, exacți în acțiunile lor

Manifestă un mare grad de siguranță și au o înclinație spre evitarea riscurilor

La cină, oaspetele de onoare stă mai degrabă în stânga gazdei, decât la dreapta ei

Dacă nimeni nu a făcut prezentările, prezentați-vă singur tuturor. Scandinavii sunt rezervați și vor aprecia pe cineva care sparge gheața în locul lor

Italia

Italienii dovedesc o bună cunoaștere a pieței internaționale și a firmelor concurente pe piață

Chiar și atunci când sunt convinși că au încheiat o afacere bună continuă se tocmească

Problemele sunt abordate de regulă direct și deschis

Argumentația verbală este completată de comunicarea verbală, care conține o mare încărcătură emoțională

Formulările verbale sunt făcute cu grijă și adesea au o coloratură specifică

Italienii dovedesc flexibilitate dar își pierd repede răbdarea sub presiunea timpului

Deciziile în marile firme se iau centralizat

Italienii sunt emotivi și se pot supăra ușor

Negocierile sunt abordate cu un optimism nedesimulat

Temperamentul italienilor este meridional, preponderent coleric, ceea ce îi face să se entuziasmeze ușor

Partenerii care știu să glumească au șanse sporite față de cei rezervați, morocănoși

Ospitalieri, italienii apreciază complimentele și partenerii care cunosc cultura italiană

Apreciază protocolul bine făcut, mesele copioase, băuturile fine, muzica și femeile frumoase

Benelux

Negociatorii sunt corecți și cinstiți în negocieri, își respectă cuvântul dat

Sunt perseverenți în atingerea scopului, insistenți, caută soluții și în situații aparent fără ieșire

În preț includ o marjă de risc, pentru a se asigura de o eventuală nerespectare a clauzelor contractuale

Sensibili la atenții protocolare cu o valoare simbolică, precum și la felicitări cu ocazii festive, sărbători de familie, religioase etc.;

Băutura oferită trebuie acceptată pe parcursul discuției. A oferi și a primi o băutură este o parte esențială a ospitalității lor in afaceri

Orientul Mijlociu și Apropiat

Arabilor le place expresivitatea și au manifestări emoționale

Întreruperile frecvente și așteptările îndelungate sunt o obișnuință

Răspunsul "Da" poate însemna "Poate" sau chiar "Nu" și invers

Exprimarea admirației față de un obiect aparținând unui arab trebuie evitată, întrucât el se va simți onorat să vi-l ofere

Arabii sunt emotivi și se pot supăra ușor

Criticarea în public al unui membru al echipei lor de negociere îi va impresiona neplăcut

Întâlnirile de afaceri în grup sunt tipice, însă abordarea subiectului se face direct

Onoarea, poziția familiei și statutul sunt elemente foarte importante la arabi

Argumentele empirice sunt intuite și evitate

Lipsa tocmelii este considerată o jignire

Revin asupra unor aspecte deja convenite, ceea ce indispun partenerii

Religia joacă un rol major și de aceea trebuie acordat un respect deosebit practicilor și obiceiurilor musulmane

Apreciază în mod deosebit pe cei ce le cunosc cultura și înțeleg modul lor de viață

Răbdarea este o necesitate, nu o virtute în negocierile cu arabii. Este nepoliticos și neproductiv să fie grăbite lucrurile. Trebuie să se aștepte până când partenerul arab este dispus să treacă la discutarea afacerilor. Un arab vrea să cunoască persoana înainte de a face afaceri cu ea.

Arabii stau foarte aproape de partener când discută.

Nu se poate încheia nici o afacere vinerea, care este Ziua Sfântă a Islamului

Nu se planifică întâlniri în zilele religioase (în timpul Ramadanului, de exemplu).

Tălpile picioarelor nu trebuie arătate când se stă jos. Nu se arată cu degetul și nu se dă din cap la un arab (cel de-al doilea deget îl folosesc atunci când își cheamă câinii)

Nu se pun întrebări în legătură cu soția sau familia unui arab, dacă doar au fost cunoscute personal. Acestea sunt considerate lucruri intime. Se poate vorbi oricând despre fotbal.

Aluziile la istoria lor veche și la contribuția lor la civilizația lumii le fac plăcere

Cadourile nu sunt considerată încercare de mituire, ci un mijloc de a arăta aprecierea şi extinderea relaţiilor

Nu se vorbeşte despre emanciparea femeii arabe

Paşaportul trebuie purtat mereu, deoarece se fac dese verificări ale identităţii

Contrar aşteptărilor, vremea nu este foarte călduroasă pretutindeni. În unele localităţi este răcoare

Israel

Izraelienii lucrează duminica şi de obicei nu lucrează vinerea. Magazinele sunt închise de vineri dimineaţa până sâmbătă noaptea

In discuţii se pun întrebări profesionale dar şi personale

Procedurile sunt mai puţin formale, adesea derulându-se după intuiţie

Se vorbeşte direct, fără menajamente. Dacă s-a greşit ceva, nu este neobişnuit să se spună "nu ştiţi despre ce vorbiţi"

Îmbrăcămintea este informală. Costumele sunt utilizate rar, iar cravatele se folosesc doar la ocazii speciale

La întâlnirile neoficiale, discutarea problemelor politice este o obişnuinţă, deoarece sunt influenţaţi zilnic de situaţia politică

Nu se fumează de sabat, nu se cere unt, pâine sau lapte pentru cafea

Regulile Kashruth interzic combinarea cărnii cu produsele lactate

Africa

Încrederea reciprocă este elementul esenţial în reuşita în afaceri

Accentul este pus pe prietenie

Orice întâlnire de afaceri începe cu o discuţie generală care de regulă durează destul de mult

Timpul pentru africani este flexibil, întârzierile fiind o obişnuinţă

Selecţionarea negociatorilor se face pe baza calităţilor personale şi a statutului lor

Negocierii care se grăbesc sunt priviţi cu suspiciune, deoarece graba le creează impresia că vor fi înşelaţi

Solicită preferinţe şi avantaje unilaterale, motivând ca firmele lor sunt mai sărace, încălcând principiul reciprocităţii

O mare parte din negociatori sunt specializaţi în străinătate, fiind buni cunoscători ai problemelor comerciale

Manifestă un orgoliu naţional şi pretind să fie trataţi de le egal la egal

Afirmaţiile lor sunt uneori neconforme cu realitatea şi de aceea trebuie verificate

În unele ţări ţinuta vestimentară este neglijentă

Au tendinţa de a epata, arătând că au relaţii sus puse, simulând discuţii la telefon cu primul ministru, miniştrii etc.

Pe parcursul negocierii schimbă uneori echipa de negociatori, care reiau chiar elementele convenite

Pregătirea negocierii este adesea superficială din cauza infrastructurii informaţionale neadecvate

Propriile interese nu sunt uneori clare sau cunoscute în întregime

Deciziile se iau cu greutate, adesea revenindu-se asupra acestora în timpul negocierii

Gesturile de comunicare sunt folosite intens, înlocuind în anumite faze ale negocierii aproape în totalitate vorbirea

Asia

Individul este considerat în contextul grupului de care aparţine

Generaţiile mai tinere au o concepţie diferite despre viaţă şi dezvoltare

Relaţiile se formează în timp îndelungat

Asiaticii preferă să facă afaceri cu persoanele pe care le cunosc

Japonia

Negocierea cere multă experienţă şi răbdare

Japonezii nu negociază niciodată cu cărţile pe masă, fiind "ermetici"

În declarații sunt vagi sau neclari și nu spun adevăruri directe, care după părerea lor ar ofensa

Durata deciziilor este mai mare decât în firmele europene, însă implementarea lor este mult mai rapidă

Alegerea negociatorilor se face în funcție de experiența în negocieri, statut și calități personale

Argumentele se bazează pe fapte, tradiție, sentimentele trebuie să fie corecte, logica rece

Ritualurile legate de protocol sunt extrem de importante, acestea având aspect ceremonial și ținându-se la restaurante de prestigiu

Negociatorii sunt foarte inteligenți și găsesc uneori soluții care îi surprind pe toți prin originalitatea lor

Japonezii folosesc un translator, câștigând în acest fel timp pentru analiză

Adoptă uneori în mod deliberat o poziție pasivă pentru ca partenerul să își epuizeze toate argumentele

Se pune accent pe ținuta vestimentară, care trebuie să fie decentă, negociatorii bărbați trebuind să poarte costum și cravată

Glumele și ironiile trebuie evitate pe cât posibil

Cu excepția ieșirii din lift, femeia merge în urma bărbatului

Nu este indicată baterea pe umăr, acest lucru provocându-le oroare

Strânsul și scuturatul mâinii îi dezgustă, de aceea este de preferat o înclinare a capului și a umerilor

Afișarea unei siguranțe și încrederi prea mari este privită ca o lipsă de delicatețe

Evitați discuțiile filozofice, aici japonezii sunt așa

Japonezul nu va spune niciodată un "Nu" categoric, ci va da răspunsuri evazive

Au capacitate ridicată de a se adapta la schimbări

Efectuarea primelor contacte este bine să se facă tot printr-o firmă japoneză

Discuțiile sunt purtate de cel mai mare în rang

Pregătirea negocierii este foarte minuțioasă

Se culeg informații despre parteneri, care sunt stocate pentru negocieri ulterioare

Cărțile de vizită sunt foarte importante. La o întâlnire cu zece persoane, de exemplu, toate pot oferi cărțile lor de vizită, așteptând ca și partenerul să facă același lucru. Dacă un grup de japonezi este inferior ca rang, s-ar putea ca japonezii să aștepte timizi să le ofere partenerii primii cărțile de vizită.

Manifestările de politețe sunt cu atât mai pronunțate cu cât cunoașterea partenerului este mai redusă sau diferența de rang este mai mare

Japonezii sunt loiali față de firmă

Manifestă consens în luarea deciziilor de grup

Binele grupului este scopul final

Ca salut, este necesară o reverență, măcar ușoară, ținând mâinile împreunate la spate. Se poate număra până la trei înainte de a termina reverența

Manifestă respect față de cei în vârstă și de rang superior.

Gazda și invitatul stau în capul mesei.

China

Negociatorii chinezi nu acceptă să intre în negocieri decât dacă în prealabil prețul solicitat este redus până la nivelul considerat de ei ca negociabil sau dacă li se argumentează destul de convingător justețea prețului solicitat

Sunt gazde ospitaliere și apreciază complimentele

Manifestă reținere față de partenerii tineri și femei

Echipele de negociere sunt de regulă numeroase și uneori pe parcursul negocierilor schimbă echipa sau o parte din ea

Negocierile sunt deseori greoaie pentru că nu se grăbesc niciodată și de aceea este nevoie de răbdare

Chinezii nu riscă să înșele, deoarece intră în joc poziția sa socială și competența profesională

Chinezul nu decide de unul singur. El face parte dintr-o ierarhie. De altfel, negocierea se face în fața a doi interlocutori: negociatorul și utilizator final, care trebuie convinși

Un chinez nu trebuie niciodată să piardă și să fie constrâns să se predea. Orice solicitare trebuie să lase partenerului o marjă de manevră (a cărei mărime trebuie cunoscută).

Îmbrăcămintea trebuie să fie sobră.

Contactele fizice trebuie evitate

Comportamentul zgomotos şi nedisciplinat este ofensator pentru chinezi

Numele de familie se pune primul

Chinezii fac schimb de cărţi de vizită destul de devreme în timpul întâlnirii

După terminarea unei mese de afaceri, invitatul trebuie să plece primul, nimeni nu poate pleca înaintea acestuia.

Dacă un chinez închină un toast, după câteva minute trebuie să ţină şi invitatul un toast.

Dacă partenerul dă o petrecere în cinstea invitatului, trebuie ca şi acesta să dea o petrecere egală ca valoare cu cea primită.

Schimbul de cadouri face parte din cultură. Este important să se ofere un cadou partenerului de colaborare şi superiorului său la prima întâlnire. Cadoul nu trebuie să aibă o valoarea mare, dar să exprime totuşi sinceritatea şi bunele intenţii.

Ceaiul este un ritual la chinezi. Nu trebuie refuzat niciodată.

India

Majoritatea indienilor cred în afacerile pe termen lung

Indienii sunt religioşi. De aceea, manifestarea interesului şi respectului pentru valorile şi cultura lor este profitabilă pentru ambii parteneri

In negocieri este recomandată politeţea

Curriculum Vitae trebuie să fie formal şi conservator în format, font şi stil.

Invitaţia în familie înseamnă că afacerea este aproape încheiată. Cu această ocazie este indicată oferirea unor cadouri

Mediul da afaceri indian este conservator şi tradiţional prin natură

În sectorul public există multă birocraţie, de aceea este necesară multă răbdare

Coreea

La prima întâlnire se oferă cărţi de vizită. Acestea trebuie oferite şi acceptate cu mâna dreaptă

Întâlnirile încep întotdeauna cu ritualul servirii cafelei sau ceaiului, care trebuie acceptate, chiar dacă nu se consumă

Conversaţiile trebuie să fie scurte până când se termină servirea ceaiului

Discuţiile trebuie purtate la obiect, pentru a avea impact. La sfârşit, se sintetizează punctele cheie

Prezentarea trebuie să fie bine organizată, precisă şi clară. Nu se folosesc fraze sofisticate sau metafore. Enunţurile trebuie să fie clare, iar vorbirea lentă

În adresare, se folosesc numele de familie şi titlul (de exemplu, Director Kim)

Pentru a obţine informaţii adecvate, este indicat să se utilizeze întrebările deschise

Deciziile de afaceri se iau adesea în timpul mesei, mai ales la cină

Vânzătorul este cel ce plăteşte masa

Ascultarea atentă este un semn de respect şi disciplină. Nu se vorbeşte mai mult decât partenerul

Aşezatul la masă este atent planificat. Cea mai importantă persoană stă poziţia centrală

Întâlnirile directe sunt preferate discuţiilor telefonice, deoarece presupun luarea afacerilor în serios

Nu trebuie întrebaţi partenerii coreeni ce vârstă au. Vârsta este un factor important în cultura coreeană şi a întreba un coreean ce vârstă are este tot atât de ofensator ca şi întrebarea referitoare la banii care îi are în bancă

Clientul coreean trebuie sunat direct, nu prin secretară

Nu se stă cu mâinile încrucişate, aceasta putând însemna o atitudine negativă

Un "NU' trebuie spus cu multă grijă, altfel poate însemna sfârşitul negocierilor

Singapore

Adresarea se face după nume, în cazul partenerilor mai în vârstă

Stabilirea relațiilor personale este o condiție a încheierii unei afaceri

Trebuie evitate situațiile conflictuale în negocieri

Cărțile de vizită trebuie oferite tuturor celor prezenți la întâlnire, care vor oferi și ei cărțile de vizită. Acestea trebuie citite cu interes și trebuie mulțumit celor ce oferă cărțile de vizită

Gazda unei mese, bărbat sau femeie, trebuie să stea în picioare până când sosesc toți oaspeții, pentru a-i primi

Este nepoliticos să se fumeze sau să se ofere o țigară partenerului, fără a-l întreba mai întâi pe acesta

Este nepoliticos să se ofere un cadou de valoare deosebită partenerului de afaceri, fără a cunoaște mai întâi politica firmei în această privință

Telefonul trebuie adresat direct, nu prin intermediul secretarei

Este nepoliticos să se refuze o invitație la un eveniment social

Punctualitatea la întâlniri este o cerință și un semn al profesionalismului

Partenerul de afaceri sau de viață nu este neapărat invitat la recepție sau cină

Cina de afaceri poate include și o sesiune karaoke. Este nepoliticos să nu se participe cu plăcere

La cină nu se merge cu mâna goală

Indonezia

Negociatorii indonezieni stabilesc cu ușurință contacte de afaceri

Acțiunile de protocol sunt frecvente și destinse

Vestimentația este neconformistă, cămașa cu mânecă scurtă și cravata fiind de regulă suficiente

Gesturile și atitudinile sunt spontane, mai puțin rigide

Deciziile se iau după o matură chibzuință

Comunicarea verbală are o mare încărcătură emoțională

În tabelul 4.5 sunt sintetizate câteva aspecte culturale de care trebuie ținut atunci când se fac negocieri în unele țări ale lumii, așa cum sunt prezentate în ghidurile internaționale de afaceri.

4.3. Sugestii pentru succesul negocierilor în funcție de orientarea culturii

Deoarece strategiile și tacticile identice de negociere pot avea efecte diferite în diverse țări, este necesară studierea acelor strategii și tehnici care dau rezultate foarte bune în diferite culturi. În continuare vom prezentate unele sugestii necesare abordării acestor strategii pe tipuri de culturi.

Culturile orientate spre realizări

Echipa de negociere trebuie să dețină suficiente cunoștințe și experiență pentru a convinge cealaltă parte că propunerea este foarte viabilă.

Satisfacerea orgoliului și plăcerii celeilalte părți de a părea puternică, experimentă, competentă este o necesitate.

Folosirea calificărilor și titlurilor profesionale pentru a vă sublinia competența și realizările personale.

Culturile orientate spre statutul social

Echipa de negociere trebuie să aibă suficienți membri în vârstă sau importanți, cu roluri formale și statut bine definit în societate. Trimiterea în India sau China, de exemplu, a unui tânăr negociator, chiar foarte capabil, va fi percepută ca o insultă gravă la adresa negociatorilor autohtoni.

Este necesară respectarea liniei ierarhice a celeilalte echipe de negociere. Chiar dacă cel mai vârstnic membru al echipei de negociere (care, de regulă și vorbește) este suspectat că nu are pregătirea necesară, nu-i trebuie subminată credibilitatea.

Tabel 4.5

Țara	Reguli de politețe și practici de afaceri		Limba vorbită
	De folosit	De evitat	
Australia	Abordarea directă Pragmatismul Candoarea Eficiența	Tocmeala Irosirea timpului Bunăvoința exagerată Mâncatul pe stradă (cu excepția înghețatei)	Engleza
Brazilia	Abordarea informală Folosirea umorului Îmbrăcăminte discretă și de bun gust	Punerea de întrebări personale Căscatul în public Folosirea semnului O ("OK") cu degetul mare și arătătorul	Portugheza Engleza Franceza
Canada	Tradiția "europeană' Recunoașterea Canadei ca un partener comercial important	Tocmirea exagerată Omiterea termenelor	Engleza Franceza (în Quebec)
China	Respectul Formalitatea Punctualitatea Oferirea de cărți de vizită	Întârzierea la întâlniri Solicitarea unei decizii imediate Discutarea despre guvern Răspunsul negativ direct	Chineza Mandarina
Coreea de Sud	Abordarea directă Oferirea de mici cadouri Tergiversarea negocierilor	Discutarea despre politică Mândria exagerată Folosirea cernelii roșii	Coreeana Engleza
Egipt	Răbdarea Prietenia Încrederea	Folosirea prenumelor, dacă nu sunteți invitat să o faceți Graba în discuțiile de afaceri Discutarea problemelor din Orientului Mijlociu	Araba

Țara	Reguli de politețe și practici de afaceri		Limba vorbită
	De folosit	De evitat	
Elveția	Modestia Conservatorismul Profesionalismul Onestitatea	Venirea cu un avocat la prima întâlnire Schimbarea de cadouri Telefonarea "rece" pentru a stabili o întâlnire	Germana Franceza
Franța	Birocrație Formalitate/protocol Plăcerea dezbaterilor	Folosirea unor tactici de vânzare "dure" Discutarea despre bani sau politică Întrebări personale	Franceza
Germania	Utilizarea legăturilor Formalitatea Pnctualitate /exactitate	Discutarea despre cel de-al doilea război mondial Punerea de întrebări personale	Germana
	Curtoazie Respect deosebit pentru vârstă /educație Încredere /onoare	A face jurăminte A arăta că sunteți supărat Discutarea despre politică Folosirea culorilor albastru și alb în ambalare	Engleza Chineza (din Canton)
Italia	Iubitori de glume Argumente solide Folosirea cărților de vizită Umor Folosirea titlurilor	Discutarea despre impozite, sport sau papă Punerea de întrebări personale Conversațiile grăbite Trimiterea de crizanteme	Italiana
Japonia	Disciplina Etica lucrului în grup Folosirea prezentărilor formale Utilizarea cărților de vizită bilingve Folosirea mijloacelor vizuale	Vorbirea stridentă Râsul zgomotos Declarațiile /întrebările negative	Japoneza Engleza

Țara	Reguli de politețe și practici de afaceri		Limba vorbită
	De folosit	De evitat	
Marea Britanie	Formalități Presiuni guvernamentale și sindicale Rețea tradițională	Discutarea despre politică sau despre Irlanda Tocmeala	Engleza
Mexic	Cosmopolitism Abordare personală Discutarea despre familie Părăsirea camerei pentru tocmeli	Negocierile pripite	Spaniola
Portugalia	Punctualitatea Relațiile sunt neprețuite Femeile joacă un rol important în afaceri și politică	Tocmeala Discutarea problemelor principale în timpul prânzului Folosirea prenumelui dacă nu o face mai întâi gazda Presupunerea că ei cunosc spaniola	Portugheza
Singapore	Importanța cărților de vizită Occidentalizarea Punctualitatea Îmbrăcăminte îngrijită și curată	Trimiterea de cadouri Povestirea anecdotelor Aruncarea chiștoacelor pe stradă	Engleza Mandarina Malaeziana Tamila
Taiwan	Obligații reciproce înaintea contractelor scrise Salutări politicoase Punctualitate	Criticile directe Mergerea direct la țintă Discutarea despre divorț	Mandarina Chineza Taivaneza
Ungaria	Curtoazia Folosirea titlurilor Formalități	Tratarea ungurilor ca asociați inferiori în afaceri	Maghiara
Venezuela	Prietenia Răbdarea Atmosfera socială	Grăbirea negocierilor Corectarea interlocutorilor	Spaniola

Sursa: Adaptat după: Stern, J.L., International Direct Marketing Guide, Braddock Communications, Inc., Alexandria, VA. 1992. p. 14-17.

Titlurile şi a simbolurile sunt folosite pentru a indica statutul în societate. Acesta este motivul pentru care japonezii, de exemplu, prezintă întotdeauna cărțile de vizită înainte de a începe conversația.

Ținuta trebuie să fie conservatoare. Nu se vor face negocieri la telefon sau prin poştă, ci prin contact direct, considerat mult mai politicos.

Culturile orientate spre viitor

Negocierile durează mult timp. De aceea trebuie acceptate perioadele în care nu se discută nimic concret pe parcursul negocierilor. "Graba strică treaba" în acest culturi. Prin urmare, nu este indicată afişarea nerăbdării.

Relațiilor interpersonale trebuie să li se acorde mai mult timp pe parcursul negocierii. Oamenii din aceste culturi orientate pe termen lung au mai degrabă încredere în prietenie şi respect personal decât în sistemul legislativ, atunci când este vorba de încheierea unui contract. Accentul este pus pe relația dintre oameni şi nu pe înțelegerile scrise. Prin urmare, propunerea se va face în perspectiva unei relații pe termen lung.

Reciprocitatea salutului, cadourilor şi favorurilor personale este un ritual social foarte important în aceste culturi. Preocupările legate de costuri, câştig şi salvarea aparențelor sunt în general subordonate menținerii relațiilor interpersonale.

Culturile orientate spre evitarea incertitudinii

Negocierea trebuie să se bazeze pe toate detaliile posibile. Situațiile ambigue sau necunoscute sunt complet evitate în țări precum Germania, Franța, Belgia.

Punctualitatea este o normă în aceste culturi. De aceea, întâlnirile trebuie programate în avans. Întârzierile şi întreruperile trebuie evitate. Un subiect este discutat doar o singură dată.

În aceste culturi se simte o nevoie acută de formalism. Adresarea va trebui făcută deci folosind titlurile formale. De asemenea, comentariile critice referitoare la diferite situații, condiții sau persoane nu se vor face niciodată în public pentru

că vor insulta simțul de proprietate și auto-prețuire al persoanelor respective.

Negocierea decurge foarte greu. Cererile sunt adresate deschis și se fac cu mare greutate concesii. Tocmeala este considerată o parte esențială a procesului de negociere.

4.4. Tactici de negociere

În negocierile internaționale se folosesc o mare varietate de tactici. Cele mai obișnuite le redăm în continuare.

1. ***Locul.*** Unde trebuie să aibă loc negocierea? Dacă problemele sunt foarte importante se poate alege un loc neutru. Avantajele locului neutru sunt evidente: nici o parte nu poate primi sfaturi de la personalul propriu, care este la distanță; costul ședерii este ridicat, așa încât ambele părți au interesul de a termina negocierile cât mai repede; celor mai mulți negociatori nu le place să se întoarcă fără nici un rezultat, așa că vor fi motivați să ajungă la un acord.

2. ***Intervalul de timp.*** Durata negocierilor este o tactică de negociere importantă atunci când una dintre părți este restricționată de timp. Acest lucru este valabil în special atunci când una dintre părți este oaspetele celeilalte și are un număr de zile prestabilit de negociere. În ultima zi oaspetele se va grăbi să ajungă la un acord pentru a nu se întoarce fără nici un rezultat, ceea ce va constitui un avantaj pentru negociatorul gazdă.

Chiar și atunci când negocierile se desfășoară într-un loc neutru se pot obține avantaje în preajma sărbătorilor, când una dintre părți dorește să fie aproape de familie, iar cealaltă nu are astfel de sărbători.

3. ***Relațiile cumpărător-vânzător.*** Cumpărătorul și vânzătorul acționează în mod diferit. Un japonez de exemplu, crede că cel ce cumpără trebuie să obțină cel mai mult posibil din ceea ce dorește. Pe de altă parte, ei cred că vânzătorului trebuie să i se acorde favoruri reciproce.

Americanii cred în obiectivitate și favoruri comerciale. Când negocierile s-au terminat, americanii pleacă cu ceea ce au obținut și cred că așa va face și cealaltă parte.

Brazilienii sunt diferiți de japonezi și americani. Brazilienii obțin mai mult în negocieri atunci când sunt direct interesați, iar oponenții lor sunt mai deschiși și mai onești decât ei. Brazilienii tind să facă mai puține promisiuni și angajamente decât oponenții lor și sunt înclinați să spună mai degrabă "Nu". Totuși, brazilienii pot face concesii la început. Indiferent că sunt cumpărători sau vânzători, brazilienii doresc să "iasă în față".

4.5. Comportamente de negociere

Strâns legate de tacticile de negociere sunt tipurile de comportamente de negociere, inclusiv comportamentul verbal și nonverbal. Comportamentul verbal constituie o parte importantă a procesului de negociere deoarece poate îmbunătăți rezultatul final. Cercetările arată că negociatorii obțin rezultate mai bune atunci când:

- fac oferte inițiale mari,
- pun o mulțime de întrebări,
- nu fac multe angajamente verbale până la sfârșitul procesului de negociere.

1. ***Folosirea comportamentelor extreme.*** Unii negociatori, precum arabii sau chinezii, încep cu oferte sau cerințe extreme. Alții, precum americanii și suedezii, încep cu o poziție inițială apropiată de ceea ce doresc.

Cercetările arată că pozițiile extreme tind să aibă rezultate mai bune. Dintre motivele care susțin această afirmație sunt:

- arată faptul că negociatorul nu va fi exploatat;
- extinde negocierile și dă negociatorului o mai bună ocazie de a obține informații despre oponent;
- lasă loc mai mult pentru negocieri;
- modifică părerile oponentului despre preferințele negociatorului;
- arată oponentului că negociatorul dorește să joace după normele uzuale;
- lasă negociatorul să câștige mai mult decât probabil o va face dacă se va folosi o poziție mai puțin extremă.

2. ***Promisiuni, ameninţări şi alte comportamente.*** Pentru a influenţa cealaltă parte se pot folosi promisiuni, ameninţări, remunerări, nedezvăluiri, precum şi alte astfel de comportamente. Acestea sunt într-o foarte mare măsură influenţate de cultură. Japonezii şi americanii fac mai multe promisiuni decât brazilienii. În tabelul 4.6 sunt redate numărul de tactici verbale folosite la o sesiune de negociere de jumătate de oră. Japonezii se bazează în special pe recomandări şi angajamente.

3. ***Comportamentul nonverbal.*** Comportamentul nonverbal se referă mai degrabă la ceea ce fac oamenii nu la ceea ce spun. El mai este denumit uneori şi "limbajul tăcut". Comportamentul nonverbal cuprinde perioadele de tăcere, expresia feţei, atingerile corporale şi suprapunerile în conversaţii. Japonezii, de exemplu, folosesc mai mult perioadele de tăcere decât partenerii lor americani sau brazilieni. În tabelul 4.7 sunt redate numărul de tactici nonverbale folosite la o sesiune de negociere de jumătate de oră. De asemenea, brazilienii se bazează foarte mult în negocieri pe comportamentul nonverbal.

4.6. Folosirea trucurilor "murdare" în negociere

Uneori negociatorii apelează la tactici considerate "trucuri murdare" de către cealaltă parte. Totuşi, trebuie menţionat că ceea ce se consideră truc murdar de către una din părţi poate fi un lucru total acceptabil în altă cultură şi un mod obişnuit de a aborda negocierile. Tabelul 4.8 prezintă o scurtă listă de trucuri murdare şi modul cum pot fi ele tratate.

Brazilienii obişnuiesc să folosească în negociere faptele false. Modul de rezolvare a situaţiei este de a nu accepta datele ca adevărate. Un alt exemplu îl constituie autoritatea ambiguă. Are cealaltă parte autoritatea să semneze acordul astăzi? În cele mai multe cazuri chinezii şi japonezii nu au această autoritate. Ei trebuie să raporteze şefilor lor şi să aştepte instrucţiuni. Orice încercare din partea lor de a obţine concesii în schimbul unui acord imediat poate fi considerată un truc murdar deoarece ei nu au autoritatea să autorizeze nimic.

Tabel 4.6

Diferenţe în comportamentele de negociere verbale

Comportament şi definiţie	*Japonia*	*Korea*	*Rusia*	*Germania*	*UK*	*Franţa*	*Spania*	*Brazilia*	*SUA*
Promisiune. O declaraţie în care sursa indică intenţia de a oferi ţintei o consecinţă întărită pe care receptorul ţintit o evaluează ca plăcută, pozitivă, răsplătitoare.	7	4	5	7	11	5	11	3	8
Ameninţare. Aceeaşi ca o promisiune, cu excepţia că urmările, accentuate, sunt . negative, neplăcute sau punitive.	4	2	3	3	3	5	2	2	4
Recomandare. O declaraţie în care sursa prevede că se va întâmpla ţintei un eveniment plăcut. Această împrejurare nu este sub controlul sursei.	7	1	4	5	6	3	4	5	4
Atenţionare. Aceeaşi ca recomandarea, cu excepţia că urmările sunt considerate neplăcute.	2	0	0	1	1	3	1	1	1
Răsplată. O declaraţie a sursei considerată a crea consecinţe plăcute ţintei.	1	3	3	4	5	3	3	2	2
Pedeapsă. Aceeaşi ca răsplata, cu excepţia că urmările sunt considerate neplăcute.	1	5	1	2	0	3	2	3	3

Comportament şi definiţie	*Japonia*	*Korea*	*Rusia*	*Germania*	*UK*	*Franta*	*Spania*	*Brazilia*	*SUA*
Atracţie pozitivă. O declaraţie în care sursa arată că modul de comportamentul trecut, prezent sau viitorul viitor a fost, este sau va fi în conformitate cu normele sociale.	1	1	0	0	0	0	0	0	1
Atracţie negativă. Asemănător apelului normativ pozitiv, cu excepţia că modul de comportament al ţintei nu este în conformitate cu normele sociale.	3	2	0	1	1	0	1	1	1
Angajare. O declaraţie a sursei cu scopul ca viitoarele ei oferte nu vor merge sub sau deasupra unui anumit nivel.	15	13	11	19	13	10	9	18	13
Autodezvăluire. O declaraţie în care sursa dezvăluie informaţii despre ei înşăşi.	34	36	40	47	39	42	34	39	36
Întrebare. O declaraţie în care sursa solicită ţintei să dezvăluie informaţii despre aceasta.	20	21	27	11	15	18	17	22	20
Comandă. O declaraţie în care sursa sugerează ca ţinta să aibă un anumit comportament.	8	13	7	12	9	9	17	14	6
Numărul de ori în care a fost folosit cuvântul "TU" de fiecare negociator la o jumătate de oră	31,5	34,2	23,6	39,7	54,8	70,2	73,3	90,4	54,1
Numărul de "NU". Numărul de ori în care a fost folosit cuvântul "Nu" de negociatori la jumătate de oră.	1,9	7,4	2,3	6,7	5,4	11,3	23,2	41,9	4,5

Diferenţe între comportamentul negocierilor nonverbale

Tabel 4.7

Comportament şi definiţie	*Japonia*	*Korea*	*Rusia*	*Germania*	*UK*	*Franta*	*Spania*	*Brazilia*	*SUA*
Perioadă de tăcere. Numărul de pauze în conversaţie de cel puţin 10 secunde la 30 minute.	5,5	0	3,7	0	2,5	1,0	0	0	3,5
Expresia feţei. Număr de minute în care negociatorii privesc faţa oponenţilor lor pe o perioadă de 10 minute aleasă aleator.	1,3	9,9	8,7	10,2	9,0	16,0	13,7	5,2	3,3
Atingerea. Atingeri reciproce întâmplătoare al negociatorilor pe oră (exclusiv strângerile de mână)	0	0	0	0	0	0,1	0	7	4
Suprapunerea discuţiilor. Numărul de ori (la 10minute) în care ambele părţi vorbesc în acelaşi timp	12,6	22,0	13,3	20,8	5,3	20,7	28,0	28,6	10,3

Trucuri murdare şi răspunsurile aferente în timpul negocierilor internaţionale

Tabel 4.8

Truc murdar	*Exemplu (Ex) şi răspuns eficient (R)*
Fapte false	R: Dacă nu aveţi un motiv plauzibil să vă încredeţi în cineva, nu o faceţi"
Autoritate ambiguă	R: În regulă. Vom trata problema ca un fapt obişnuit în care nici o parte nu este implicată" sau "Bun, mergeţi la şef şi eu mă voi gândi la această problemă. Apoi, mâine fiecare dintre noi poate sugera modificări".
Intenţii dubioase	R: Adu cărţile şi să construim un sistem de cădere de acord. Este mai puţin decât dezvăluirea deplină şi nu acelaşi lucru cu decepţia.
Război psihologic:	Tactici desemnate să facă interlocutorul să se simtă neconfortabil în aşa fel încât să doreasca în subconştient să încheie negocierile cât de repede posibil.
Situaţie stresantă	Ex.: Cameră prea caldă sau friguroasă, fără locuri speciale de discutat, prea multe atingeri etc. R: Adu-o şi schimb-o.
Atacuri personale	Ex.: Oponenţii comentează despre hainele lor, înfăţişare ("Ai fost treaz toată noaptea?", situaţia creată (întreruperea cu alte afaceri, făcând să se aştepte), inteligenţa (făcând interlocutorul să repete lucrurile, nu să le asculte, refuzul de a avea contact ocular. R: Recunoaşterea anulează de regulă efectul. Aducerea ei la cunoştinţă o anulează de regulă.
Rutina Băiat bun /băiat rău	Ex.: "Preţul este de 10 milioane (băiat rău)". "Nu, este 9,5 (milioane (băiat bun). R: "De ce crezi că 10 milioane este un preţ rezonabil? Care sunt motivele tale?" Urmat de o atenţionare "Dacă este 10 milioane, X se va întâmpla".
Tactici de presiuni poziţionale:	Tactici de negociere destinate a structura o situaţie în aşa fel încât doar o singură parte să poată face concesii.

Truc murdar	*Exemplu (Ex) şi răspuns eficient (R)*
Refuzul de a negocia	R: Întrebaţi de ce refuză să negocieze. Se consideră slabi? Sugeraţi alternative: negocierea printr-un terţ, negocierea în particular, trimiterea de scrisori etc.
Cereri extreme	Ex.: Solicitarea a 20 de milioane când de fapt valoarea este 5 milioane. R: Întrebări de ce preţ este considerat rezonabil.
Cereri crescânde	Ex.: Facerea unei concesii şi apoi adăugarea de noi cerinţe sau amintirea unor cereri mai vechi. R: Supune-ţi cu tact atenţiei situaţia şi apoi faceţi o pauză în timp ce vă gândiţi la problemele pe care doriţi să le negociaţi în continuare.
Tactici de blocare	Ex.: Angajarea la un curs de acţiune, de regulă public. În mod paradoxal, se întăreşte poziţia de negociere în timp ce se slăbeşte controlul asupra situaţiei R: Nu luaţi blocajul în serios. Rezistaţi blocajului după principiul: "Înţeleg că sunteţi subordonat lui X, însă practica mea nu duce niciodată la presiune".
Partener dificil	Ex.: "Sunt de acord, însă partenerul meu (şeful) nu". R: "Daţi-ne-o în scris şi/sau negociaţi-o direct cu partenerul dificil".
Întârziere calculată	Ex.: Aşteptaţi până la ora 10. (Pericol: dacă ora 10 soseşte cealaltă parte poate continua să aştepte). R: Faceţi explicită tactica întârzierii şi negociaţi pe acest subiect. De asemenea, stabiliţi termene pentru obiective (cum ar fi începerea negocierilor cu o altă firmă).
Ia-o sau părăseşte-o	Ex.: Ignoraţi situaţia sau recunoaşte-ţi-o explicit, faceţi-i să cunoască ce pierd dacă nu se ajunge la un acord şi căutaţi un mod onorabil de a ieşi din situaţie.

Alte trucuri murdare pot fi clasificate în război psihologic şi presiune poziţionale. În tratarea acestor trucuri este important ca cealaltă parte să discute calm celelalte aspecte

acordului, realizarea unei contraoferte, ignorarea ofertei sau ieşirea de la întâlnire.

Important de menţionat este că în negocierile internaţionale oamenii folosesc o mare varietate de tactici, incluzând tactici murdare, şi cealaltă parte trebuie să fie pregătită să le contracareze şi să găsească un mod de ale rezolva. Aceasta va depinde de situaţie. Managerii din diferite culturi vor da răspunsuri diferite. Tabelul 4.9 furnizează unele exemple ale tipurilor de caracteristici necesare în negocierea eficientă.

Caracteristici necesare unui manager internaţional pentru a fi un negociator eficient

Tabel 4.9

Manageri americani:	***Manageri japonezi:***
Pregătirea şi planificarea deprinderilor, Gândirea sub presiune, Judecată şi inteligenţă, Expresivitate verbală, Cunoaşterea produsului, Abilitatea de a percepe şi exploata puterea Integritatea	Dedicare muncii, Abilitatea de a percepe şi exploata puterea, Câştigarea respectului şi încrederii, Integritate, Deprinderi de ascultare, Perspectivă largă, Expresivitate verbală
Manageri chinezi (Taiwanezi)	***Manageri brazilieni:***
Persistenţă şi determinare, Câştigarea respectului şi încrederii, Pregătirea şi planificarea deprinderilor, Cunoaşterea produsului, Interes, Judecată şi inteligenţă	Pregătire şi planificare deprinderi, Gândire sub presiune, Judecată şi inteligenţă, Expresivitate verbală, Cunoaşterea produsului, Abilitatea de a percepe şi exploata puterea, Competiţia

4.7. Puterea de negociere

Rezultatul negocierii depinde în mare măsură de puterea de negociere a părţilor. Aceasta depinde la rândul ei de alternativele privind disponibilitatea resurselor pe care le au la dispoziţie ambele părţi. Un investitor străin care poate oferi acces la capital, tehnologie, know-how managerial, deprinderi de marketing şi noi locuri de muncă va fi într-o poziţie de negociere favorabilă dacă nu există alte surse alternative la aceste avantaje. O ţară cu o piaţă mare sau cu resurse umane şi materiale atractive va fi de asemenea într-o poziţie de negociere favorabilă, dacă firma străină caută pe piaţă mare, respectiv o forţă de muncă calificată sau resurse materiale. Totuşi, această poziţie avantajoasă este influenţată şi de atractivitatea şi oportunităţile oferite de alte ţări.

În puterea de negociere există şi o dimensiune a timpului. Puterea de negociere a investitorului poate fi foarte ridicată înainte de angajamentul iniţial de a investi şi se poate reduce odată ce acest capital a fost vărsat. Dacă tehnologia este de vârf, dinamică, poziţia firmei străine poate fi în continuare ridicată datorită dependenţei ţării gazde de inovările tehnologice ale firmei ofertante. Invers, dacă tehnologia este învechită ţara gazdă poate renunţa uşor şi achiziţiona tehnologie modernă din altă parte.

4.8. Deprinderi de negociere

Factorul decisiv în determinarea rezultatului unei situaţii specifice de negociere îl reprezintă deprinderile de negociere al persoanelor care participă la acest proces.

Pentru a ilustra largul domeniu al "artei negocierilor" vom prezenta câteva dintre aspectele esenţiale ale unui program de instruire al managerilor:

- Modul de pregătire al negocierilor;
- Alegerea poziţie corespunzătoare în negociere;
- Folosirea întrebărilor pentru controlarea şi dirijarea negocierilor;
- Strategii ofensive/ defensive eficiente, precum:
- Retrageri politicoase;

- Inversări;
- Prefăcătorii;
- Încrucişări;
- Agent cu autoritate limitată;
- Băiat bun – băiat rău;
- Neînţelegeri intenţionate.
- Folosirea tehnicilor de comunicare nonverbale pentru a-l citi pe oponent şi a înţelege faţa ascunsă a discuţiilor.

Un alt mod de a ilustra complexitatea negocierilor internaţionale îl constituie prezentarea greşelilor majore făcute în procesul de negociere. Au fost identificate în acest sens 19 greşeli majore, grupate în patru categorii mari, intercorelate: empatie, rolul guvernelor, caracteristici de luare a deciziilor şi organizarea negocierilor.

Limba poate fi o altă povară în calea negocierilor. Pe lângă timpul necesar traducerilor, importantă este şi semnificaţie cuvintelor. Traducerea greşită poate întrerupe negocierile deoarece nu pot fi prezentate corespunzător poziţiile părţilor implicate. Pe lângă traducere, membrii echipei de negociere trebuie să cunoască semnificaţie gesticii şi limbajul corpului.

4.9. Reguli pentru reuşita în negocierile internaţionale

Pentru reuşita în negocierile internaţionale, literatura de specialitate recomandă respectarea anumitor reguli, pe care le redăm în tabelul 4.10.

Reguli practice pentru succesul în negocierile internaţionale

Tabel 4.10

Regula	***Descriere***
	Înainte de negociere
1.	Fiţi siguri că ceea ce negociaţi este negociabil.
2	Definiţi ce înseamnă a "câştiga" în negocieri". Fiţi ambiţioşi, dar în acelaşi timp şi realişti.
3.	Oferiţi fapte.
4.	Elaboraţi câte o strategie pentru fiecare cultură şi fiecare etapă de negociere. Mai întâi decideţi-vă cum să

Regula	***Descriere***
	faceţi propunerea. Apoi, decideţi-vă dacă folosiţi o tehnică de cooperare sau una competitivă. După aceea, stabiliţi-vă prima ofertă. În final, monitorizaţi-vă concesiile.
5.	Trimiteţi o echipă competitivă. La negocieri nu se merge de unul singur. Folosiţi întotdeauna un interpret. Excludeţi avocaţii sau contabilii din echipa de negociere. În unele cazuri folosiţi un intermediar. Nu schimbaţi negociatorii în timpul negocierii.
6.	Alocaţi-vă suficient timp pentru negociere. Nu spuneţi celeilalte părţi când veţi pleca.
	Începutul negocierii
7.	Pregătiţi-vă "terenul". Stabiliţi o agendă de lucru. Monitorizaţi amenajarea fizică. Tonul face muzica.
	Negocierea
8.	Verificaţi informaţia.
9.	Controlaţi-vă limbajul.
10.	Persuasiunea este o artă. Argumentele trebuie susţinute cu elemente solide.
11.	Mergeţi în acelaşi ritm cu localnicii. Cel mai important lucru este să faceţi pauze.
12.	Participaţi şi la întâlniri neoficiale. Atitudinile pot fi schimbate în asemenea situaţii.
13.	Faceţi impresie.
14.	Uşile închise nu aduc câştiguri fie şi parţiale ci doar pierderi.
15.	Nu ameninţaţi.
16.	Semnaţi acordul înainte de plecare.
17.	Ambele părţi trebuie să fie de acord cu semnificaţia a ceea ce s-a semnat.
18.	Fiţi gata să renunţaţi la unele elemente preferate din propriul contract.
	Dincolo de contract
19.	Discuţiile sunt întotdeauna preferate declaraţiilor amabile.
20.	Reţineţi: fără relaţii nu există afaceri.

STUDII DE CAZ

Pe cine trimitem în Arabia?

Ion Ionescu, şeful compartimentului de vânzări şi Georgeta Georgescu, şefa compartimentului de personal, nu s-au pus de acord asupra persoanei care trebuie trimisă în Arabia Saudită pentru a negocia instalarea unor echipamente electronice. Întreprinderea de echipamente electronice (IEE) realizează produse de calitate şi se bucură de bună reputaţie în ţară. Cu un bun negociator, întreprinderea ar putea face vânzări profitabile. Există doi candidaţi pentru acţiunea de negociere: Vasile Vasilescu şi Dimitriţa Dumitrescu. Imediat ce a auzit de post, doamna Dumitrescu i-a şi cerut şefului de compartiment să o trimită pe ea în Arabia Saudită.

Dumitriţa Dumitrescu a absolvit facultatea de Relaţii economice internaţionale si lucrează de şapte ani la IEE. Ea a negociat două contracte majore ale firmei în Norvegia şi Finlanda. Vasile Vasilescu lucrează de şase ani în compartimentul de marketing-vânzări. El are o bună reputaţie, cunoscând în detaliu gama de produse a firmei, ca şi doamna Dumitrescu de altfel. Singura lui experienţă internaţională a fost însoţirea cu doi ani în urmă a doi manageri ai firmei pentru a-i ajuta să negocieze o vânzare importantă în Coreea. Contribuţia sa a fost considerată hotărâtoare în încheierea tranzacţiei. El ar fi bucuros să meargă în Arabia Saudită, însă nu va fi supărat dacă nu va pleca.

În acest moment cei doi şefi de compartiment nu sunt siguri pe cine vor trimite la negocieri. Ei sunt de acord că doamna Dumitrescu are o experienţă mai mare şi că în orice parte a lumii ar fi trimisă, ea ar putea fi numită şefa echipei de negociatori. Deşi a lucrat întotdeauna în echipă, ambii şefi de compartiment sunt de acord că ea va considera că, daca nu va fi trimisă, este din cauza lipsei de încredere a acestora în ea. Iată care sunt poziţiile celor doi şefi de compartiment:

Ion Ionescu: Cred că pentru negocieri ar trebui să meargă domnul Vasilescu. Deşi doamna Dumitrescu are o calificare

superioară în afacerile internţionale, faptul că este femeie ar putea să afecteze negocierile.

Aceasta este cea mai mare vânzare pe care am putea-o face şi, după informaţiile noastre, noi am avea prioritate. Cred ca vom obţine contractul dacă vom face o prezentare competentă şi profesionistă a ofertei. Domnul Vasilescu, deşi nu are experienţa doamnei Dumitrescu, va face o prezentare competentă si profesionistă şi va aduce contractul semnat. Cred că prezenţa doamnei Dumitrescu la negocieri va lăsa o impresie discutabilă partenerilor noştri arabi. ªtiu că este o bună negociatoare, dar pentru că este femeie nu sunt sigur că ea va fi văzută ca un as al negocierilor de către arabi. Propun să fie trimis domnul Vasilescu în Arabia Saudită şi să o avem în vedere pe doamna Dumitrescu pentru alte negocieri în ţări mai receptive faţă de implicarea femeilor în afaceri.

Georgeta Georgescu. Cred că trebuie trimisă cea mai capabilă persoană, care în acest caz este doamna Dumitrescu. Este adevărat că în Arabia Saudită femeile nu sunt tratate la fel ca bărbaţii, însă acest lucru este adevărat în ce priveşte femeile din Arabia Saudită şi nu cu cele străine care fac afaceri în această ţară. Când lucrează în străinătate, o femeie este tratată mai întâi ca un asociat în afaceri şi apoi ca femeie. Cred că oficialii guvernamentali saudiţi sunt suficienţi de profesionişti pentru a face discriminări în această privinţă.

Studiile arată ca femeile au rezultate superioare bărbaţilor din următoarele motive: ele tind sa fie mai motivate decât bărbaţii; ele sunt mai capabile să atingă consensul în cadrul grupului; mulţi consideră că o femeie care reprezintă o firmă în străinătate este foarte capabilă, întrucât firma nu ar risca să trimită o femeie, dacă ea nu ar fi şi cea mai bună.

Cei doi şefi de compartimente nu pot cădea de acord asupra persoanei care va fi trimisă în Arabia Saudită, aşa că ei vă cer dumneavoastră, ca director adjunct, să faceţi alegerea.

Întrebări:

1. *Cât de eligibile sunt poziţiile pe care le au cei doi candidaţi?*

2. *Prezentați avantajele și dezavantajele trimiterii domnului Vasilescu și a doamnei Dumitrescu.*
3. *Care este decizia dumneavoastră? Motivați-o.*

India

India este situată în Sud-estul Asiei. Aproape un miliard de oameni locuiesc în India pe o suprafață de 3,3 milioane km pătrați. Peste 80% din populație este hindusă, iar limba oficială este hindi, deși multe persoane vorbesc engleza. Deoarece rata alfabetismului este de 4%, radioul și televiziunea sunt mediile cele mai influente. Țara este o republică democratică, mult timp un singur partid dominând scena politică de la câștigarea independenței în anul 1947. În acel an Imperiul Britanic Indian a fost divizat în două țări: India și Pakistan. Această împărțire a fost o sursă permanentă de conflicte de-a lungul anilor. Milioane de indieni trăiesc încă la cel mai scăzut nivel de subzistență.

Este destul de greu de făcut afaceri în India. Unul dintre motive cele mai importante îl constituie luare foarte înceată a deciziilor guvernamentale. De exemplu, firma PepsiCo a solicitat înființarea unei fabrici de băuturi răcoritoare în anul 1985 și a trebui să aștepte trei ani aprobarea. Gillete a așteptat din 1976 până în 1984.

Unii manageri internaționali afirmă că problemele continuă și după înființarea firmei. În anii '70, de exemplu, India a limitat participarea străină la 40%, ceea ce a făcut companiile IBM și Coca-Cola să părăsească această țară. Multe firme multinaționale se îndoiesc și de viabilitatea pieței Indiei. Companiile japoneze consideră ca taxele vamale sunt mari.

Există însă și avantaje dacă faci afaceri în India. Există și o populație educată destul de numeroasă. Folosirea limbii engleze este un alt avantaj. Salariile mici – 10-30% din cel al salariaților din țările dezvoltate – constituie un al treilea atu. Multe firme multinaționale se străduiesc să găsească oportunități de afaceri în India. Un director explica și motivul; "Am pierdut atâția bani aici încât șeful mi-a spus să stau aici până îi recuperez".

Întrebări:

1. *Care sunt problemele curente cu care se confruntă India? Care este climatul afacerilor aici?*
2. *Cât de importantă este populația educată pentru firmele multinaționale care doresc să investească în India? Este mai importantă pentru unele și mai puțin pentru altele?*
3. *Dat fiind venitul pe locuitor scăzut din India, de ce ați mai argumenta că India este un loc excelent de a face afaceri?*
4. *Care este elementul esențial de care trebuie să țină cont o firmă străină atunci când investește în India?*

APITOLUL V
ANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE
TERNAȚIONALE

5.1. Clasificarea managerilor internaționali

Managerii care își desfășoară activitatea pe arena internațională pot fi clasificați din mai multe puncte de vedere.

Din punct de vedere al naționalității managerilor angajați de firmele internaționale, aceștia se grupează în trei categorii:

1. ***Manageri din țara de origine (expatriații).*** Expatriații sunt manageri din țara de origine a firmei internaționale și care trăiesc / lucrează în străinătate. Ei sunt de regulă manageri de nivel mediu și superior.

2. ***Manageri din țara gazdă (locali).*** Managerii locali sunt angajați din țara gazdă a filialei firmei internaționale. Ei sunt de regulă manageri de nivel mediu și inferior.

3. ***Manageri din terțe țări.*** Acești manageri nu aparțin nici țării de origine și nici celei gazdă. Ei sunt folosiți de firmele multinaționale care se află într-un stadiu avansat de internaționalizare.

În prezent a apărut o nouă categorie de manageri numiți ***manageri "globali"***. Aceștia cunosc mai multe limbi și au o experiență bogată. Ei nu sunt neapărat din terțe țări.

Din punct de vedere istoric, expatriații au fost prima categorie de manageri folosiți de firmele internaționale. Firmele multinaționale americane și europene au folosit expatriații în țările subdezvoltate și manageri locali în țările dezvoltate. Japonia au folosit însă expatriații în toate zonele geografice.

5. 2. Selectarea personalului internațional

Selectarea personalului internațional se face diferit față de a celui intern datorită unor factori mai complecși care acționează pe arena internațională și a numeroaselor dificultăți

întâmpinate de salariați în străinătate. Unele dintre acestea sunt prezentate în tabelul 5.1.

Dificultăți întâmpinate de salariații din terțe țări

Tabel 5.1

Dificultăți	***Explicații***
Blocarea promovării	Firmele au tendința de a promova personal din țara de origine
Incertitudinea transferului	Nu se știe cu siguranță durata transferului următor, țara în care va fi transferat, poziția pe care o va avea și autonomia pe care o va avea
Diferența de venituri	Salariații din terțe țări sunt mai slab plătiți decât cei din țara de origine
Dificultăți de adaptare și familiarizare	Tendința naturală a noului venit este de a face greșeli
Evitarea proiectelor pe termen lung	Țara de origine se concentrează în special pe proiecte pe termen scurt, fără riscuri
Delegarea insuficientă de autoritate	În decizii importante nu se delegă autoritatea personalului din terțe țări
Lipsa de angajare în continuarea organizației țării gazdă	Managerii din țările gazdă sunt convinși că personalul din terțe țări este mai puțin angajat în continuarea activității organizației din țara gazdă
Stil de conducere neadecvat	Tendința de imitare a stilului de conducere a personalului din țara de origine

5.2.1. Factori care influențează selectarea personalului internațional

Factorii care influențează selectarea personalului internațional pot fi grupați în trei categorii: caracteristicile firmei, caracteristicile persoanelor individuale și caracteristicile țării străine.

a. ***Caracteristicile firmei*** care influențează selectarea personalului sunt:

- ramura din care face parte întreprinderea: industrie, servicii etc.;
- nivelul tehnologic al firmei;
- caracterul pieței: națională sau internațională;
- vechimi firmei;
- structura firmei: globală, matricială etc.;
- gradul de angajare în afacerile internaționale;
- stilul managerial;
- costurile.

b. ***Caracteristicile persoanelor individuale disponibile*** mai relevante sunt:
- motivația;
- sănătatea;
- capacitatea de a învăța limbi străine;
- considerentele familiale;
- inventivitatea și inițiativa;
- adaptabilitatea;
- planificarea carierei;
- aspectele financiare.

c. ***Caracteristicile țării străine*** ce influențează selecția sunt:
- nivelul dezvoltării tehnologice și economice;
- stabilitatea politică și sentimentele naționaliste;
- gradul de control al investițiilor străine și politicile de imigrare;
- disponibilitatea personalului calificat și cu experiență managerială și nevoia de a promova managerii locali;
- mediul socio-cultural.

5.2.2 Politici de selectare a personalului în managementul internațional

Politicile de selectare a personalului internațional se adoptă în funcție de caracterul firmei: etnocentrică, policentrică, regiocentrică și geocentrică.

Politica etnocentrică presupune ca pozițiile principale din firmă să fie deținute de cetățenii țării de origine. Aceștia sunt denumiți expatriați. Adoptarea acestei politici are avantajul că

se folosește experiența personalului propriu al firmei, superior calificat, în multe țări în curs de dezvoltare neexistând calificările necesare. În plus, personalul propriu este familiar cu tehnicile și metodele de management ale firmei. De asemenea, firma se asigură că filialele urmează politica generală a companiei. Alegerea acestei politici are drept consecință angajarea unor persoane loiale companiei.

Politica geocentrică presupune ca pozițiile principale din firmă să fie deținute de cetățenii țării gazdă. Aceștia sunt deja familiari cu limba, cultura și obiceiurile locale, fiind de un real folos în stabilirea de relații bune cu clienții. Politica geocentrică este mai puțin costisitoare de cât cea etnocentrică, fiind indicată în țările cu un puternic grad de naționalism.

Politica regiocentrică presupune ca pozițiile principale din firmă să fie deținute de cetățenii dintr-o anumită regiune geografică.

Politica policentrică presupune ca pozițiile principale din firmă să fie deținute de cei mai competenți manageri, indiferent de naționalitate. Ea este mai puțin costisitoare decât politica etnocentrică, personalul fiind mai capabil de o mare flexibilitate culturală.

Diferențele dintre aceste politici sunt prezentate în detaliu în tabelul 5.2.

Politici de selectare a personalului internațional

Tabel 5.2

	Politica etnocentrică	**Politica policentrică**	**Politica regio-centrică**	**Politica geocentrică**
Complexitatea firmei	Complexă în țările de origine Simplă în țările gazdă	Variată și independentă	Puternică în regiune	Complexitate crescândă la scară mondială
Autoritate în luarea deciziei	Ridicată la sediul central	Relativ scăzută la sediul central	Sedii regionale puternice	Locală
Evaluare și control	Standarde ale țării de origine	Local	Regional	Standarde globale și locale
Recompense și stimulente	Mari în țările de origine Mici în filiale	O mare varietate	În funcție de realizările locale	În funcție de realizările locale

	Politica etnocentrică	Politica policentrică	Politica regio-centrică	Politica geocentrică
Fluxul informației	Mare	Mic	Mic spre sediul central Mare spre sediile regionale	În ambele sensuri
Identificare geografică	Naționalitatea proprietarului	Naționalitatea țării gazdă	Firmă regională	Firmă globală, cu identificare locală
Mod de recrutare	Personal din țara de origine pe poziții cheie în toată lumea	Cei mai buni oameni de oriunde din lume pe poziții cheie oriunde în lume	Personal din regiune pe poziții cheie în regiune	Persoane locale pe poziții cheie în propria țară

5.2.3. Criterii de selecție a personalului internațional

Criteriile de selecție a personalului din țară nu sunt suficiente și pentru alegerea persoanelor care vor lucra în străinătate. Pe lângă caracteristicile generale ale individului și experiența în muncă trebuie luați în considerare și unii factori de mediu, așa cum rezultă din tabelul 5.3.

Tabel 5.3

Caracteristici generale	*Caracteristici privind experiența*	*Factori de mediu*
1. Sârguință în muncă	1. Competență tehnică	1. Cunoașterea activității internaționale a firmei
2. Abilitatea de a se înțelege cu alții	2. Experiență profesională de afaceri	2.Cunoașterea limbii locale
3. Persuasiune	3. Performanțe trecute	3. Cunoașterea pieței străine unde va fi asignat
4. Inventivitate	4. Cunoașterea piețelor, produselor și politicilor firmei	4. Contacte pe piața străină

Caracteristici generale	*Caracteristici privind experiența*	*Factori de mediu*
5. Inițiativă și imaginație	5. Expunerea anterioară la culturi străine	Factori personali
6. Independență	6. Eficiență	1. Motivare
7. Ușurința în luarea deciziilor	7. Cunoașterea muncii de efectuat	2. Vârstă
8. Perspicacitate	8. Abilitatea de a delega	3. Sănătate
9. Prevedere	9. Abilitatea de angaja salariați competenți	4. Situația familială
10. Capacitatea de a judeca oamenii	10. Abilitatea de evaluare a activității altora	5. Numărul și vârsta copiilor
11. Curiozitate intelectuală	11. Abilitatea de a se exprima oral și în scris	6. Carismă
12. Responsabilitate	12. Orientare spre profit	7. Modul de a se îmbrăca
13. Obiectivitate	13. Receptivitate la idei noi	8. Demnitate și integritate
14. Flexibilitate	14. Atitudine nexenofobă	9. Stabilitate emoțională
15. Tehnica de a vinde	15. Lipsa de prejudecăți	10. Sociabilitate
16. Autodisciplină	16. Loialitate față de firmă	11. Simțul umorului
17. Onestitate	17. Spirit cooperant	
18. Capacitatea de asimila noul		
19. Capacitatea de a învăța limbi străine		
20. Adaptabilitate		

5.2.4. *Metode de selectare a personalului internațional*

Odată terminat procesul de recrutare, urmează examinarea candidaților aleși. Cele mai obișnuite metode de selecție a personalului internațional sunt testele și interviurile.

a. ***Testele***. Folosirea testelor în procesul de selecție pare să fie o abordare aproape "demodată' în special pentru pozițiile de nivel superior. Chiar și determinarea abilităților de comunicare testele sunt folosite din ce în ce mai puțin.

Firmele americane preferă testarea, folosind în special testele de management și testele psihologică, pe când cele europene preferă testarea psihologică. Testele psihologice par să aibă însă o valoare îndoielnică, dând o indicație vagă asupra sensibilității la mediile culturale diferite. Mai relevant pare să fie Testul California, care măsoară gradul de etnocentrism, un nivel ridicat al acestuia prefigurând eșecul muncii în străinătate. De asemenea, folosirea percepțiilor tematice, care măsoară prejudecățile, stereotipiile și viziunea îngustă asupra lucrurilor par să aibă o utilitate practică mai mare.

b. ***Interviurile***. Interviurile detaliate ale candidaților și partenerilor lor de viață sunt considerate cea mai bună metodă de selecție în managementul internațional. Ele au o relevanță specială pentru candidații care pot eșua în activitățile internaționale.

Problemele care trebuie verificate prin interviu sunt similare cu cele din tabelul 5.4. Acest tabel poate servi la ierarhizarea candidaților deoarece pentru fiecare candidat se menționează la fiecare poziție dacă este corespunzător sau nu pentru asignarea externă.

Listă cu problemele ce trebuie verificate prin interviu

Tabel 5.4

Motivația
- Motivele și gradul de interes pentru activitatea respectivă
- Dorința de a lucra în străinătate, verificată de preocupările anterioare, ca limbi cunoscute, călătorii in străinătate, lectură etc.
- Înțelegerea reală a modului de lucru și viață în străinătate
- Atitudinea partenerului față de plecarea în străinătate

Sănătatea
- Probleme de sănătate ale candidaților

Capacitatea de a învăța limbi străine
- Potențialul de învățare a limbilor străine
- Cunoștințele de limbi străine în raport de necesitatea asignării

Considerențe familiale
- Numărul de plecări în străinătate și frecvența acestora
- Probleme pe care le-a avut în aceste deplasări
- Numărul de copii și vârsta fiecăruia
- Divorțuri anterioare, moartea unor membrii de familie, soliditatea familiei
- Reacția membrilor de familie la plecarea în străinătate
- Existența unor probleme de educație în familie

Inventivitate și inițiativă
- Gradul de independență a candidatului
- Capacitatea de a realiza unele acțiuni simultan
- Posibilitatea de a depăși limitele și barierele ce pot apărea
- Posibilitatea de a activa fără o definire clară a responsabilităților și autorității în asignarea străină
- Capacitatea de a explica scopul și filozofia firmei muncitorilor și managerilor locali
- Posibilitatea de a lucra fără supraveghere, fără un sistem de comunicații normal și fără servicii de sprijin adecvate

Adaptabilitate
- Sensibilitatea față de alții, gradul de cooperare și ascultare a opiniilor altora și capacitatea de a face compromisuri
- Reacția la noile situații și efortul de a înțelege și aprecia diferențele
- Sensibilitatea la cultura locală, capacitatea de a face conexiuni între culturi
- Reacția la critică
- Capacitatea de a stabili contacte cu corespondenții săi din străinătate
- Răbdarea de a rezolva problemele
- Flexibilitate

Planificarea carierei
- Corespondența dintre asignare și ascensiunea candidatului față de companie

Aspecte financiare
- Probleme financiare și/sau legale ce pot afecta asignarea

O procedură de intervievare considerată eficientă este ***"Four-Hour Environmental Interview"***, elaborat de firma Mobil Oil, care presupune cel puțin un interviu și pentru partenerul de viață. Prima parte a interviului se referă la condițiile generale de viață în străinătate. Intervievatorii prezintă diapozitive, fotografii etc. privind țară străină și poartă apoi o discuție despre cultura țării străine. A doua parte a interviului se concentrează pe discuțiile dintre candidat și soție privind activitatea în străinătate, urmărindu-se liniștirea partenerului de viață cu privire la munca în străinătate. Din discuții intervievatorii apreciază șansele de succes în rezolvarea conflictelor dintre soți în timpul asignării. A treia parte a interviului are caracter tehnic, vizând capacitatea candidatului de corespunde din punct de vedere asignării. În caz de reușită la interviu, după câteva zile firma face o ofertă de muncă ce cuprinde descrierea activităților ce vor fi desfășurate în străinătate, salariul și alte avantaje pe cale le va avea candidatul. Acesta are apoi la dispoziție cca. două săptămâni pentru a răspunde ofertei.

O altă procedură de intervievare des folosită este cea denumită ***"Verificarea adaptabilității"***. Obiectivul acesteia este de a face conștientă familia candidatului de situațiile de stres și crizele ce pot apărea în timpul asignării, prevenind astfel eșecul muncii în străinătate printr-un "NU" înaintea transferului. Interviul este condus de un psiholog, psihiatru sau directorul de personal instruit în aceste tehnici. Intervievatorul urmărește reacțiile la discuțiile privind situațiile de stres și criză pentru a determina șansa de reușită a familiei în asignarea externă.

5.3. Instruirea managerilor internaționali

Instruirea este procesul de schimbare a comportamentelor și atitudinilor salariaților cu scopul creșterii probabilității atingerii obiectivelor. Instruirea se va face în funcției de caracterul firmei: etnocentric, policentric, regiocentric sau geocentric.

Programele de instruire pot fi standardizate sau adaptate. Programele standardizate presupun formarea deprinderilor privind folosirea instrumentelor specifice de luare a deciziilor cum ar fi analiza cantitativă, care se aplică în același mod în toată lumea. Unele concepte bazate pe comportament, cum sunt comunicarea, motivarea, conducerea sunt și ele abordate odată cu instruirea standardizată. După aceasta se folosește un program specific pe regiuni. Firmele mici utilizează programe standardizate, iar firmele multinaționale își elaborează programe proprii.

Programele adaptate sunt elaborate cu scopul de a satisface cerințele specifice ale participanților. Această instruire este de regulă realizată înaintea asignării de managerii care lucrează sau au lucrat în țara sau regiunea unde sunt trimiși cursanții. Adesea se face și o instruire în țara gazdă.

În cadrul acestor programe poate fi folosită și autoevaluarea. Aceasta presupune determinarea de către manageri a stilului propriu de conducere, care poate fi factual, intuitiv, analitic sau normativ.

Managerul factual se bazează pe informațiile disponibile, iar deciziile le ia pe baza acestor date.

Managerul intuitiv este imaginativ și inovativ și poate aborda ușor subiecte diferite. Managerul analitic este sistematic și logic evaluând atent alternativele.

Managerul normativ este idealist și este preocupat de modul cum pot fi rezolvate lucrurile. Fiecare manager poate avea desigur caracteristici combinate.

Tabelul 5.5 prezintă modul în care influențează stilul managerial planificarea, evaluarea performanțelor, luarea deciziilor și antrenarea.

În multe cazuri aceste stiluri personale sunt analizate în funcție de cultură.

De exemplu, tabelul 5.6. descrie cele patru abordări în funcție de modul cum vor fi ele realizate în fiecare cultură. Această integrare pe bază geografică permite participanților o mai bună înțelegere e efectelor interculturale asupra stilurilor lor de management.

Caracteristici culturale ale stilurilor și activităților manageriale

Tabelul 5.5

Activitatea	*Stil factual*	*Stil intuitiv*	*Stil analitic*	*Stil normativ*
Planificare	Concentrare asupra faptelor de moment. Managerii clarifică situația existentă.	Concentrare spre viitor. Managerii stabilesc obiective	Trecutul, prezentul și viitorul sunt intercorelate. Managerii elaborează strategii și tactici.	Concentrare asupra trecutului. Managerii revizuiesc și evaluează ceea ce s-a realizat cu scopul de a stabili noi direcții de acțiune.
Evaluarea performanțelor	Evaluarea deprinderilor (înregistrarea faptelor)	Concentrarea asupra potențialului (identificarea posibilităților)	Evaluarea performanțelor având în vedere câțiva factori (individul, situație, managerul, mediul)	Insistarea asupra procesului de evaluare a performanțelor, relațiilor și împărtășirea percepțiilor (înțelegerea de către fiecare a celuilalt)
Luarea deciziilor	Deciziile sunt bazate pe fapte și investigații ample; bine documentați.	Deciziile sunt legate de imaginație, gândire, verificări și erori, asumarea riscului.	Deciziile sunt rezultatul unui mod sistematic de identificare a opțiunilor, alternativelor, și evaluate în conformitate cu un set de criterii pro și contra bine analizate	Deciziile sunt strâns legate de sistemele de valori existente în cadrul echipei, organizației sau culturii respective.
Antrenarea	Fiecare persoană trebuie să-și găsească propria cale. Managerul poate doar facilita procesul prin clarificarea faptelor.	Managerul motivează salariații pentru descrierea unei situații "posibile" atrăgătoare pentru el.	Antrenarea este organizată sistematic, printr-o abordare pas cu pas.	Ipoteza de bază care subliniază abordarea evaluativă spre antrenare este că punctele forte și slabe trebuie evaluate corect și tratate cu grijă.

Stiluri de management aplicate la cinci culturi

Tabel 5.6

Stil de management	*Culturile europene*	*Culturile nord-americane*	*Culturile africane*	*Culturile asiatice*	*Culturile sud americane*
Factual	Semnificațiile sunt în indivizi Teoretic versus practic Inconsistent	Indivizii se bazează pe cuvântul spus Experiența profesională este considerată importantă Pragmatic	Semnificațiile vin din mediu Timpul este considerat flexibil	"Lucrurile" sunt vii Semnificațiile sunt pretutindeni; în oameni, lucruri. Nu există o delimitare clară între lumea internă și cea externă Simțirea este o iluzie	Atingerile sunt o parte importantă a comunicării Senzual Atras spre poezie, artă, literatură
Intuitiv	Îi place jocul cu ideile Creativ și imaginativ Îi place să exploreze noi domenii	Caută idei ce pot fi folosite Îi place să învețe Poate fi considerat uneori "naiv" (idei simpliste)	Superstițios Ideile le obține din discuțiile de grup Percepția este cel puțin tot atât de importantă ca realitatea	Foarte "spiritual" Un sentiment pronunțat de unitate al multor persoane Metafizic	Încurajează diferențele de opinii, idei; stimularea schimbului de opinii Trecerea de la o idee la alta Emoțional când este vorba despre posibilități și oportunități
Analitic	Deductiv Structuri organizaționale rigide Proces centralizat de luare a deciziilor	Inductiv Culturi organizaționale flexibile Proces descentralizat de luare a deciziilor	Orientat spre proces Gândirea este puternic interiorizată (gândire vizuală) Gândirea este asimilată cu "simțirea"	Acceptarea ambiguității Deschis multor opțiuni (nu există doar o "singură cale") Polarități și contradicții integrate	Un anumit fatalism (credința este importantă) Conceptul de "mâine" (manana) Neorganizat și foarte centralizat

Stil de management	Culturile europene	Culturile nord-americane	Culturile africane	Culturile asiatice	Culturile sud americane
Normativ	Foarte critic Calitatea vieții este foarte importantă Conflictele sunt agreate	Prioritatea o reprezintă realizarea activității Oamenilor le place să fie percepuți că ei "împing" pe cei din jur Stima personală se bazează în mare parte pe realizările personale	Conceptul de rudenie este foarte apreciat Prietenia este înaintea afacerilor și este de durată Relațiile interpersonale se bazează pe sinceritate	Simplitatea și modestia sunt foarte apreciate Înțelegerea pașnică este ceea ce contează la urma urmelor Se bucură ca lucrurile să meargă de la sine.	Machist (conservator) Demnitate Personalitate

5.3.1. Tipuri de programe de instruire internațională

Instruirea specifică depinde de nevoile diferitelor indivizi. S-au identificat șase tipuri programe de instruire interculturală.

1. Prezentări succinte ale mediului pentru a se furniza informații privind geografia, climatul, cazarea și educația.

2. Orientare culturală pentru familiarizarea persoanelor cu instituțiile culturale și sistemul de valori al țării gazdă.

3. Asimilatori culturali folosind abordări de programe învățate care au scopul de a furniza participanților întâlniri culturale.

4. Instruirea lingvistică.

5. Instruire de sensivitate pentru a dezvolta flexibilitate atitudinală.

6. Experiență de teren care trimite participanții în țara de asignare pentru a depăși în parte stresul emoțional al lucrului și conviețuirii cu oameni din diferite culturi.

În continuare vom prezenta metoda asimilatorilor culturali.

Asimilatori culturali. Asimilatorii culturali reprezintă una dintre cele mai eficiente instruiri interculturale. Un asimilator cultural este o tehnică de învățare programată destinată a expune membrii unei culturi unor concepte de bază, atitudini, perceperea rolului, obiceiuri și valori din altă cultură.

În cele mai multe cazuri acești asimilatori solicită cursantului să citească un scurt episod de întâlnire culturală și să aleagă o interpretare a ceea ce s-a întâmplat și de ce. Dacă alegerea cursantului este corectă, el continuă următoarea etapă. Dacă răspunsul nu este corect cursantului i se cere să recitească episodul și să aleagă alt răspuns. Tabelul 5.7 dă un exemplu de acest fel.

Un exemplu de asimilator cultural

Tabel 5.7

Pagina 1 Gina Brown, profesoară americană în Atena, a fost uimită de ceea ce a fost întrebată de vecinii ei greci pe care ea îi considera doar cunoştinţe întâmplătoare. Când ea intra sau părăsea apartamentul oamenii o întrebau unde mergea sau de unde venea. Dacă se oprea să vorbească i se punea întrebări de genul: "Cât salar ai pe lună?" sau "De unde a-i cumpărat rochia pe care o porţi?" Ea credea că grecii sunt foarte nepoliticoşi.
Pagina 2 De ce grecii o întrebau pe Gina astfel de întrebări personale? 1. Cunoştinţa întâmplătoare proceda aşa cum fac prietenii în Grecia, deşi ea nu realiza acest lucru. Mergeţi la pagina 3 2. Grecii o întrebau pe Gina cu scopul de a determina dacă este de religie ortodoxă. Mergeţi la pagina 4 3. Grecii erau nemulţumi de modul în care trăia Gina şi ei încercau s-o facă să-şi schimbe obiceiurile. Mergeţi la pagina 5 4. În Grecia aceste întrebări sunt perfect potrivite când sunt puse unei femei, însă improprii când sunt puse unui bărbat. Mergeţi la pagina 6
Pagina 3 Aţi selectat 1. Cunoştinţa întâmplătoare proceda ca între prietenii din Grecia, deşi ea nu realiza acest lucru. Corect. Nu este neobişnuit pentru grupurile de membrii ale unei comunităţi să pună întrebări unul altuia. In plus, aceste întrebări reflectă faptul că prietenia (chiar şi întâmplătoare) tinde să fie mai intimă în Grecia. În consecinţa, prietenii sunt în general văzuţi punându-şi întrebări care par prea personale în America. Mergeţi la pagina 1

Pagina 4 Aţi selectat 2: Grecii o întrebau pe Gina cu scopul de a determina dacă este de religie ortodoxă. Nu. Nu de aceasta o întrebau pe Gina. Amintiţi-vă că indiferent dacă unele informaţii sunt "personale" sau nu depinde de cultură. În acest caz grecii nu consideră aceste întrebări "personale". De ce? Încercaţi din nou. Mergeţi la pagina 1
Pagina 5 Aţi selectat 3. Grecii erau nemulţumiţi de modul în care trăia Gina şi ei încercau s-o facă să-şi schimbe obiceiurile. Nu. Nu sunt informaţii care să ducă la concluzia că grecii sunt nemulţumiţi de modul de viaţă al Ginei. Episodul declară că grecii se cunoşteau cu Gina. Mergeţi la pagina 1
Pagina 6 Aţi selectat 4: În Grecia aceste întrebări sunt potrivite când sunt puse unei femei, însă nepotrivite când sunt puse unui bărbat. Nu. Aceste întrebări sunt obişnuite într-adevăr în anumite situaţii. Totuşi, sexul nu are nimic de a face cu acest lucru. Când sunt aceste întrebări potrivite? Încercaţi să aplicaţi ce aţi învăţat despre comportamentul potrivit între prieteni în Grecia. A fost considerată Gina o prietenă de aceşti greci? Mergeţi la pagina 1

Alegerea conţinutului unui asimilator. Una din cele mai importante aspecte în elaborarea unui asimilator cultural eficient este să decideţi ce este destul de important pentru a include în asimilator. Unii asimilatori folosesc incidentele critice ca fiind importante. Pentru a fi un incident critic, o situaţie trebuie să fie:

1. O situație în care interacționează un expatriat și un autohton.

2. Există o îndoială sau o posibilitate de a fi interpretată greșit situația de expatriat.

3. Poate fi corect interpretată dacă există cunoștințe suficiente despre cultură.

4. Este importantă pentru sarcina sau cerințele misiunii expatriatului.

Aceste incidente pot fi plăcute, neplăcute sau pur și simplu întâmplări neînțelese.

5.3.2. Diferențe culturale în instruire

În tabelul 5.8 sunt prezentate aspectele instruirii din trei culturi: americană, japoneză și arabă privite din mai multe puncte de vedere.

Diferențe culturale în instruire

Tabel 5.8

	S.U.A.	*Japonia*	*Țările arabe*
Mărimea grupului / componență	Medie / participanți de pe mai multe nivele ierarhice	Foarte mică / grupați în funcție de armonia funcțională	Foarte mare / sensibili la nivelul ierarhic
Programul de instruire	8-17, cu pauze	9-18 și chiar 20, cu pauze	9/10-maximum 15, fără pauză de prânz
Pregătirea instruirii	Lecturi individuale. Teme scrise pentru acasă	Orientare în grup	Nu este necesară și nici importantă
Începerea instruire	Prezentările se fac individual, în ordinea așezării sau aleator.	Prezentarea subliniază apartenența / compania. Cel mai în vârstă / funcție se prezintă ultimul.	Prezentarea se face în funcție de statutul social. Cel mai în vârstă / funcție se prezintă primul.

	S.U.A.	*Japonia*	*Țările arabe*
Derularea procesului de instruire	Accentul se pune pe: modul de lucru, aplicațiile practice, încrederea de sine, specializare, lectură variată	Accentul se pune pe: lucru concret / discuții, împărtășirea experienței, discuții în cadrul grupului, interpretarea unor roluri, rotație	Accentul se pune pe: memorarea deprinderilor de bază, antrenare, demonstrarea de către conducător, lecturi minime
Materiale de instruire	Scrise, cu explicații	Vizuale, cu discuții în grup sau prezentarea modului de lucru	Vizuale, instruirea se face de către conducătorul grupului
Verificarea cunoștințelor	Întrebări directe personale, întrebări spontane sau deschise	Întrebări de grup, discuții în cadrul grupului, întrebări directe	Nu se pun întrebări directe, individuale. Participanții au nevoie de o perioadă de pregătire.
Valori culturale	Încredere de sine, competiție, conștiința timpului.	Relații, realizări de grup, armonia grupului	Respectul față de cei mai în vârstă, reputație, realizări individuale.

Mărimea și componența grupului este foarte importantă. Americanii acceptă participarea în același grup a persoanelor de pe diferite niveluri ierarhice deoarece valorile lor culturale sunt individualismul și concurența, fiecare venind la instruire cu încredere în sine și imaginea de competitivitate. Japonezii pun accent pe armonia funcțională și interacțiune și de aceea grupurile de instruire sunt foarte mici. Salariații care realizează activități similare, dar au vârste diferite se vor simți

confortabil în același grup de instruire. Deoarece grupul împărtășește experiențe variate și trebuie să acționeze împreună, trebuie să existe o armonie prestabilită în cadrul acestuia, pentru a maximiza deprinderile. Componența grupurilor arabe reflectă importanța acordată nivelului și statutului, grupurile de instruire trebuie să fie omogene din punct de vedere al ierarhiei companiei. Grupurile sunt foarte mari, dar nu vor fi invitați să participe președintele firmei alături de tehnicieni, deoarece acest lucru îl va deranja pe președinte, iar tehnicienii nu vor provoca președintele, mai ales dacă programul este participativ.

Programul de instruire diferă și el. Americanii stabilesc un program riguros, cu ore precise. Ei rezistă ore întregi la instruire, venind și în week-end. Folosesc pauzele în special pentru a face cunoștințe cu alți membri ai grupului de lucru și mai puțin pentru împărtășirea experienței personale. Japonezii prelungesc programul până seara, dacă grupul o dorește. Armonia de grup se realizează adesea și prin discuții în afara orele de instruire în întâlniri în care își împărtășesc experiența în instruire. Arabii preferă un program mai scurt, cu o singură pauză. În cele mai multe țări arabe prânzul este servit acasă în jurul orelor 15-16. După prânz, majoritatea celor ce lucrează se odihnesc 1-2 ore sau petrec acest timp în familie.

Pregătirea instruirii. Americanii trimit adesea materiale înaintea instruirii tuturor participanților, pentru ca toți să pornească de la aceeași bază de informații. Japonezii pot face o orientare de grup, pentru a făuri armonia acestuia. Dacă primesc materiale înainte de instruire, el le vor discuta în grup. Arabii nu fac multe pregătiri înainte de instruire, așteptând ca instructorul să le dea toate informațiile de care au nevoie. Se oferă uneori și materiale scrise pentru studiu suplimentar.

Începerea instruirii. Americanii se prezintă singuri, succint și la obiect, subliniind responsabilitățile pe care le au. Vârsta, statutul și poziția ocupată nu sunt menționate adesea în prezentare. Nu vor oferi informații personale. Prezentările la japonezi încep cu cel mai tânăr membru al grupului și continuă până la cel mai vârstnic, pentru a întări relația de grup. Prezentările subliniază compania, serviciul și echipa din care

face parte. Pot fi oferite și unele informații personale și fundalul cultural căruia aparține. Japonezii se prezintă cu modestie, nesubliniindu-și realizările deosebite, așa cum o fac americanii. La arabi, cel mai în vârstă se prezintă singur, la început și continuă în mod descrescător. Persoană mai în vârstă urează un călduros bun venit instructorului și arată ospitalitatea culturii arabe. Ceilalți vor menționa în special fundalul cultural, datele personale, statutul social și poziția ocupată. Această etapă constituie baza interacțiunii viitoare a grupului și prima punte de legătură cu instructorul.

Derularea procesului de instruire. Americanii speră ca programele de instruire să se concentreze asupra informațiilor practice care pot fi aplicate în mod concret unui anumit obiectiv. Ei studiază individual. Procesul de instruire trebuie să fie foarte obiectiv, iar rezultatele direete măsurabile și realizabile pe termen scurt. La sfârșitul programului de instruire americanii doresc să fie mulțumiți ca au deprins niște cunoștințe specifice, pe care le vor putea aplica unor probleme similare. Japonezii preferă învățarea prin acțiune. Fiecare persoană trebuie să devină parte a grupului. Sarcinile de grup sunt mai eficiente decât cele individuale. Materialele vizuale și eșantioanele sunt instrumente importante în instruirea în Japonia. Arabii sunt obișnuiți cu un program de instruire mai teoretic în care sunt prezentate materialele ce trebuie memorate. Instructorul demonstrează de regulă deprinderile necesare, pe care le reia apoi cu fiecare în parte și de aceea relația cu instructorul este foarte importantă pe toată durata instruirii.

Materialele de instruire. Americanii oferă materiale scrise, cu explicații detaliate, în armonie cu valorile individualismului și încrederii în sine. Ei se pregătesc foarte bine pentru instruire, iau notițe și studiază apoi individual. Apreciază materialele înmânate în avans, pentru a le urmări în timpul instruirii, preferând învățarea vizuală. Japonezii preferă și ei materiale vizuale și materialele ajutătoare, având o cultură cu predilecție non-verbală. Lecturarea materialelor înainte nu este preferată, dacă nu se fac discuții preliminare în grup. Materialele video, diapozitivele și alte asemenea materiale

sunt importante, însă nu sunt un înlocuitor al discuțiilor de grup. Și arabii preferă materialele de instruire vizuale, fiind mai obișnuiți să privească decât să participe. Uneori doresc să păstreze materialele pentru a le reciti da nu și pentru a înlocui instructorul. De multe ori însă nu păstrează materialele folosite la instruire și dacă apare o problemă șeful este cel care are responsabilitatea rezolvării ei.

Testarea cunoștințelor. În evaluarea cunoștințelor americanii se bazează pe importanța individualismului, competiției, încrederii de sine și asumarea riscului. Ei nu ezită să-și asume responsabilitatea individuală pentru răspunsuri în fața grupului. Instructorul folosește întrebări variate: personale, pentru grup, spontane sau aleatoare. Întrebările cu răspunsuri multiple sunt foarte populare pentru că asigură obiectivitatea, oferă opțiuni tangibile și imediate și rezultate măsurabile. Japonezii evaluează experiența procesului de instruire ca membri ai grupului. Concurența este între grupuri, obiectivul fiind realizarea grupului. Este testat grupul și nu individul. Instructorul trebuie să pregătească atent grupul pentru evaluare. Testele practice sunt preferate celor teoretice. Japonezii se așteaptă la întrebări directe. Arabii preferă evaluarea individuală, pentru a nu-și pierde reputația, în urma unei perioade de studiu. Preferă testele de cunoștințe generale, care sunt segmentate, pentru a minimiza efortul de memorare. Sunt evaluați mai întâi persoanele mai vârstnice.

Valori culturale. Valorile culturale americane care afectează procesul de instruire sunt competiția, realizarea individuală, încrederea de sine, și timpul. valorile culturale japoneze sunt armonia de grup, realizarea, și importanța relațiilor. Valorile culturale arabe cuprind realizarea individuală, reputația și vârsta.

5.4. Motivarea resurselor umane în managementul internațional

1. ***Natura motivației.*** Motivația este procesul psihologic prin care dorințele și nevoile nesatisfăcute sunt dirijate spre

țințe menite să ducă la realizarea obiectivelor prin intermediul stimulentelor.

Motivarea reprezintă o problemă deosebit de importantă în managementul resurselor umane internaționale deoarece mulți manageri consideră că ei pot motiva personalul străin în același mod ca și în țara de origine. Această percepție pleacă în primul rând de la ipoteza că procesul de motivare este universal, toți oamenii fiind motivați să realizeze anumite obiective. Totuși, deși procesul motivării este universal, obiectivele specifice care trebuie atinse sunt influențate de cultură. În SUA, de exemplu, împlinirea personală este o nevoie importantă, iar succesul personal prin promovare și obținerea unor mai mulți bani poate fi un obiectiv esențial. În China, în schimb, afilierea la grup este o nevoie importantă, iar armonia devine un obiectiv esențial. Prin urmare, modul în care va fi motivat personalul din cele două țări poate fi total diferit. Procesul de motivare este același, însă nevoile și obiectivele sunt diferite din cauza diferențelor culturale dintre cele două țări. În al doilea rând, o altă ipoteză o constituie împărțirea teoriilor motivațiilor în două grupe: de conținut și proces. Teoriile privind conținutul explică motivarea prin factorii care stimulează comportamentului salariaților. Teoriile de proces explică modul în care este inițiat, orientat și stopat comportamentul salariaților. Cei mai mulți cercetători în managementul resurselor umane internaționale sunt orientați spre conținut, deoarece teoriile lor examinează motivarea în termeni mai generali și sunt și sunt mai utile în crearea unui tablou compozit al motivației salariaților într-o anumită țară sau regiune a lumii. Teoriile de proces sunt mai sofisticate și tind să se concentreze mai mult asupra comportamentului individual în anumite situații și de aceea au mai puțină importantă în studiul motivației în context internațional.

În continuare vor examina motivația în muncă în context internațional prin concentrarea asupra a trei teorii orientate spre conținut cărora li s-a acordat cea mai mare atenție: teoria ierarhiei nevoilor, teoria factorilor duali factori și teoria împlinirii.

2. ***Teoria ierarhiei nevoilor.*** Teoriei ierarhiei nevoilor i s-a acordat o atenție deosebită de către cercetătorii motivației în context internațional. Maslow afirmă că fiecare individ are cinci grupuri de nevoi. În ordine crescândă, ele sunt: nevoi fiziologice (hrană, locuință, adăpost etc.), nevoi de siguranță (dorința de securitate, stabilitate), nevoi sociale (apartenența la grup, amiciție, prietenie), nevoi de stimă (putere, rang) și nevoi de auto-realizare (atingerea potențialului maxim, perfecționarea).

Teoria lui Maslow a suferit în timp diferite interpretări. Una dintre acestea afirmă că mai întâi trebuie satisfăcută nevoia inferioară pentru ca cea superioară să devină un motivator. Altă interpretare este aceea că odată ce o nevoie este satisfăcută, ea nu mai servește ca motivator. O a treia interpretare afirmă că există mai multe modalități de a satisface nevoile de nivel superior decât cele de nivel inferior.

Au fost întreprinse cercetări privind satisfacția nevoilor și importanța nevoilor de la cele patru nivele superioare ale ierarhiei lui Maslow în Argentina, Belgia, Chile, Danemarca, Franța, Germania, India, Italia, Japonia, Marea Britanie, Norvegia, Spania, SUA, Suedia. Nevoile de stimă au fost împărțite în două: stimă (importanța stimei și prestigiului) și autonomie (importanța autorității și oportunității gândirii și acțiunilor independente). Cercetările efectuate asupra managerilor din aceste țări au arătat că toate aceste nevoi au fost importante pentru respondenți în foarte multe țări. Pentru respondenții din America Latină, Marea Britanie și Nordul Europei autonomia și auto-împlinirea au fost cele mai importante nevoi. Într-un alt studiu efectuat in Extremul Orient se arată că managerii au dificultăți evidente în a-și satisface nevoia de autonomie și auto-împlinire. Prin urmare, fiecare țară sau regiune geografică are un profil al nevoii de satisfacție specific.

Se afirmă că ierarhia lui Maslow reflectă nevoile Occidentului și se concentrează pe nevoile personale ale individului. Culturile Orientului subliniază nevoile societății. În China, de exemplu, ierarhia nevoilor, în ordine crescândă, este: apartenența socială, nevoi psihologice, nevoi de

siguranță, nevoi de auto-împlinire. Prin urmare, managerii internaționali trebuie să țină cont de această ierarhie și să stabilească un sistem de recompense adecvat satisfacerii acestor nevoi.

Hofstede sugerează că profilul satisfacerii nevoilor nu este suficient de relevant datorită multitudinilor de subculturi din cadrul unei țări și este dificil dacă nu aproape imposibil de stabilit variabilele culturale specifice fiecărui stabiliment de muncă. De aceea, el propune examinarea motivației pe categorii de profesii, deoarece există o strânsă relație între felul muncii și ierarhia nevoilor. În acest fel, el arată muncitorii necalificați au ca obiectiv satisfacerea nevoilor inferioare ale ierarhiei lui Maslow (siguranță, câștiguri, avantaje, condiții fizice), funcționarii au ca obiectiv satisfacerea nevoilor medii ale ierarhiei lui Maslow (cooperare, conducere, amiciție, eficiență), cercetătorii au ca obiectiv satisfacerea nevoilor superioare ale ierarhiei lui Maslow (instruire, autonomie, actualizare, folosirea deprinderilor). Managerii au obiective mixte, cu cel puțin un obiectiv de nivel superior. El recomandă firmelor internaționale să utilizeze recompensele fizice salariaților de la nivel inferior și crearea unui mediu cooperant, cu autonomie, posibilitatea de a folosi deprinderile proprii pentru personalul de la nivel mediu și superior. Asta nu înseamnă că managerii nu sunt atrași de stimulentele materiale.

Țara	*Salariu anual $*	*Țara*	*Salariu anual $*
SUA	212.640	Olanda	116.000
Elveția	152.000	Belgia	115.520
Germania	144.160	Suedia	113.760
Italia	139.360	Marea Britanie	101.760
Spania	135.360	Norvegia	95.360
Austria	128.480	Irlanda	81.920
Franța	125.600	Grecia	51.200
Danemarca	119.520	Portugalia	43.680

Sunt banii un motivator?

Chenar 5.1.

Unele persoane cred că banii sunt un motivator în special pentru managerii din SUA. O dovadă în acest sens o reprezintă salariile mari pe care le au managerii din această țară în comparație cu cei din alte țări. Iată care sunt salariile brute anuale ale managerilor din SUA și Europa.

Salariilor managerilor din SUA sunt mai mari chiar dacă firmele lor sunt mai mici și realizează mai puțin profit în comparație cu cele din alte țări. De ce managerii din alte țări nu sunt plătiți mai mult? Un motiv ar fi acela că ei primesc salarii suplimentare între 4-13% din salariul de bază, așa ca salariul lor total este mai mare decât pare la prima vedere. În SUA mai există și posibilitatea oferirii de acțiuni și obținerea de tantieme, care nu sunt valabile în alte țări. Plata poate varia astfel de la an la an.

În ultimul timp diferența dintre salariilor managerilor din SUA și cei din alte țări se micșorează. Aceasta pentru ca managerii din alte țări să nu plece în SUA pentru salarii mai mari. De asemenea, firmele di alte țări încep să acorde beneficii legate de performanțele firmei. Așa că salariile managerilor din lumea întreagă sunt din ce în ce mai mari.

În concluzie, teoria ierarhiei nevoilor a lui Maslow este un instrument util de identificare a factorilor motivaționali în managementul internațional al resurselor umane. Singură însă ea nu este suficientă, ci trebuie combinată cu alte teorii.

3. ***Teoria factorilor duali.*** Teoria factorilor duali afirmă că există două categorii de factori care influențează satisfacția în muncă: factori motivatori și igienici. Factorii motivatori sunt legați de conținutul muncii și asociați cu satisfacția în muncă: împlinirea, recunoașterea, responsabilitatea, avansarea, munca în sine. Factorii igienici se referă la contextul muncii și sunt asociați cu insatisfacția în muncă: salariul, supravegherea tehnică, politicile si administrarea firmei, relații interpersonale și condițiile de muncă. Dacă nu se acordă atenție factorilor igienici nu va exista satisfacție în muncă. Dacă se acordă atenție acestor factori nu va exista insatisfacție, dar poate să nu

existe satisfacție. Numai prin existența factorilor motivatori va exista satisfacție în muncă.

Între teoria lui Maslow si cea a lui Herzberg există anumite legături. Astfel, factorii motivatori au caracter preponderent psihologic și corespund nevoilor superioare din ierarhia lui Maslow, iar factorii igienici sunt preponderenți de mediu, corespunzând nevoilor inferioare din ierarhia lui Maslow.

Teoriei lui Herzberg a fost criticată pentru faptul că salariul este considerat un factor igienic, pe când de fapt el poate fi pentru anumite grupuri profesionale un factor psihologic, motivator.

Aplicarea teoriei lui Herzberg în context internațional a dus la apariția a două categorii de studii: replici ale teorie lui Herzberg in diferite țări, studii interculturale privind satisfacția în muncă.

Replicile teoriei lui Herzberg. Aplicarea teoriei lui Herzberg a dus la concluzii diferite. In Noua Zeelandă, de exemplu, s-a găsit că modelul lui Herzberg este valabil la nivelele profesionale. În Grecia, teoria lui Herzberg s-a dovedit în general a fi adevărată. În kibbutz – urile din Izrael factorii motivatori tind să fie o sursă de satisfacție, iar cei igienici tind să fie o sursă de insatisfacție, deși relațiile interpersonale (factorii igienici) a fost priviți mai mult ca o sursă de satisfacție decât de insatisfacție. În Zambia s-au identificat șase factori ai motivației în muncă: natura muncii; creșterea și avansarea; nevoi materiale și fizice; relațiile cu alții; etică / neetică; practici organizaționale. În general, teoria s-a adeverit în țările africane.

Studii interculturale privind satisfacția în muncă. În aceste studii factorii motivatori par să aibă o mai mare importanță pentru satisfacția în muncă decât factorii igienici. Un studiu asupra studenților de la master din patru țări a dus la rezultatele din tabelul 5.9 .

Ierarhizarea factorilor privind satisfacția în muncă (1-10)

Tabel 5.9

Factori	*SUA*	*Australia*	*Canada*	*Singapore*
Împlinire	2	2	2	2
Responsabilitate	3	3	3	3
Creştere	1	1	1	1
Recunoaştere	10	10	8	9
Statutul muncii	7	7	4	7
Relaţii	5	5	10	6
Plată	8	8	6	8
Siguranţă	9	9	9	10
Familie	6	6	7	5
Hobby	4	4	4	4

Studenţii din Singapore nu se încadrează în aceeaşi categorie cu celelalte trei grupuri, ceea ce denotă faptul că factorii legaţi de satisfacţia în muncă nu sunt limitaţi cultural.

Într-un alt studiu privind atitudinile manageriale în muncă efectuat în Marea Britanie, Franţa Canada şi Japonia s-a constatat că conţinutul muncii este mai important decât contextul muncii.

În context internaţional, teoria lui Herzberg o confirmă pe cea a lui Maslow. Ca şi în cazul teoriei lui Maslow, este necesar ca teoria factorilor duali să fie aplicată de la ţară la ţara. Oricum, factorii factorii privind conţinutului muncii sunt mai importanţi de cât cei ai contextului muncii, aşa cum a remarcat Hofstede.

Teoria dobândirii succesului. Această teorie afirmă că indivizii pot avea şi nevoi de dobândire a succesului personal. În ţări precum SUA, unde spiritul antreprenorial este puternic încurajat, probabilitatea de a obţine succesul este mai mare decât în China, unde valorile culturale nu au încurajat în mod tradiţional eforturile antreprenoriale.

Mc Clelland a identificat un profil al indivizilor cu nevoie ridicată de împlinire: asumarea responsabilităţii în rezolvarea

problemelor; asumarea unui risc moderat; obţinerea unor rezultate concrete ale muncii lor.

Datorită faptului că dobândirea succesului poate fi învăţată şi deprinsă şi prin urmare determinată în mare măsură de cultura predominantă, ea nu este universală şi poate fi modificată în timp.

Profilul ideal al societăţilor puternic motivate spre împlinire poate descris în funcţie de dimensiunile culturale ale lui Hofstede. Două dintre aceste dimensiuni culturale descriu cel mai bine societăţile puternic motivate. In primul rând, aceste societăţi tind să aibă o dimensiune culturală caracterizată prin evitarea scăzută a incertitudinii. În al doilea rând, aceste societăţi tind să aibă un grad mediu spre ridicat al masculinităţii (măsurată prin dorinţa ridicată de câştigarea banilor şi bunurilor fizice). Cel mai ridicat nivel de împlinire se înregistrează în Marea Britanie şi în ţările care au avut puternice legături în timp cu aceasta: SUA, India, Canada, Singapore, Hong Kong. Cel mai scăzut grad de împlinire se înregistrează în Franţa, Brazilia, Costa Rica, Spania, Coreea. Firmele multinaţionale trebuie să elaboreze programe de instruire menite a crea manageri şi întreprinzători puternic motivaţi în aceste ţări. Dacă nu se poate schimba situaţia sau instrui participanţii, trebuie să se facă eforturi de adaptare la condiţiile fiecărei ţări şi elabora o strategie motivaţională bazată pe aceste condiţii. Dacă se încearcă schimbarea situaţiei, eforturile sunt şi mai mari.

4. ***Diferenţe culturale în motivare.*** Pe arena internaţională nici o persoană nu este motivată de aceeaşi factori. Procesul de motivare este direct legat de valorile culturale. În tabelul 5.10 sunt prezentate instrumentele motivaţionale şi factorii culturali din trei culturi distincte: americană, japoneză şi arabă.

Diferențe culturale în motivare

Tabel 5.10

	SUA	*Japonia*	*Țările arabe*
Stil de management	Administrare, Prietenie.	Persuasiune, Activități funcționale de grup.	Instruire, Atenție personală, Paternalism.
Control	Independență, Luarea deciziilor, Spațiu, Timp, Bani.	Armonie de grup	De către alții / paternalism
Atracție emoțională	Oportunitate.	Participare de grup, Succesul firmei.	Religie, Naționalism, Admirație.
Recunoaștere	Contribuția individuală	Identitate de grup, Apartenență la grup.	Statut individual, Clasă / societate, Promovare.
Răsplată materială	Salariu, Comision, Participare la profit.	Bonusuri anuale, Servicii sociale, Beneficii.	Cadouri individuale / familiale, Creșterea salariului.
Amenințări	Pierderea serviciului.	Eliminarea din grup.	Compromiterea reputației.
Valori culturale	Competiție, Asumarea riscului, Posesia bunurilor materiale, Libertate.	Armonie de grup, Realizare, Apartenență.	Reputație, Siguranța familiei, Religie, Statut social.

Stilurile de management sunt un important factor motivator în toate culturile. Americanii reacționează pozitiv la un stil de conducere caracterizat de profesionalism și prietenie.

Totuși, managerii americani separă problemele de personale de cele de serviciu. Nu este o surpriză faptul că managerii care au relații de amiciție cu salariații să îi critice pe aceștia atunci când nu își realizează corespunzător atribuțiile de serviciu. Managerii japonezi motivează personalul prin perseverență și consiliere continuă. Ei mențin armonia de grup prin implicarea în viețile profesionale și personale ale personalului lor. Salariații sunt orientați de către managerii lor în carieră, ghidându-i și în activitățile esențiale. Persoanele mai vârstnice sau pensionarii își asumă adesea rolul de mentori ale tinerilor manageri. Managerii arabi sunt mai eficienți în rolul parental, care cuprinde instruirea și atenția personală. Statutul managerilor, nivelul de autoritate și posibilitatea de a pedepsi sau răsplăti salariații le permit să-și asume acest rol. În același timp, managerii separă relațiile de muncă de cele personale, pentru a nu-și pierde autoritatea și controlul asupra personalului din subordine.

Controlul. Americanii se simt bine atunci când sunt independenți și își controlează propriul destin. Deoarece americanii apreciază intimitatea, încredere de sine și individualismul, ei sunt motivați să își controleze propriile decizii, chiar dacă acest lucru presupune asumarea unui risc considerabil. Japonezii se simt în control când sunt în armonie cu grupul. Decizia nu se adoptă până când nu este de acord cu ea întreg grupul. Managerii arabi se străduiesc să controleze pe alții printr-o relație parentală. Fiecare încearcă să fie în locul managerului în dorința de a câștiga respect și responsabilități.

Atracție emoțională. Americanii răspund oportunităților disponibile. Ei privesc la fiecare resursă ca la o oportunitate unică. Motivația de a lucra în străinătate, de exemplu, derivă din dorința de a exploata oportunitatea apărută. Japonezii sunt motivați de reputația și succesul firmei, datorită apartenenței la grup. Ei vor accepta plecarea în străinătate din dorința de a asigura succesul firmei, care este mai presus de viața familială. Motivația arabilor vine din atracția promovării. Un manager va accepta asignarea în străinătate dacă ea va duce la câștiguri personale concretizate în poziție ierarhică, statut sau bani. Atracția religiei poate fi puternică în momente de criză.

Admirația și flatarea pentru realizările individuale sunt de asemenea factori motivaționali.

Recunoașterea. Americanii doresc să le fie recunoscute în mod direct contribuțiile și realizările personale. Recunoașterea poate fi sub formă de bonusuri, o mărire de salariu sau o promovare. La japonezi, recunoașterea vine din identificarea cu grupul, în cercuri de mărime crescândă: familie, grup / echipă de lucru, departament, divizie, companie, națiune. Recunoașterea este mai degrabă a grupului decât a individului. Recunoașterea la arabi provine din statutul individual în cadrul ierarhiei. Când un departament își realizează obiectivele, recunoașterea va reveni șefului de departament, care va recunoaște meritele nivelului său imediat inferior, proces care continuă până la cel mai mic nivel.

Răsplată materială. Americanii măsoară succesul individual mai degrabă prin posesia de bunuri materiale decât prin statutul social sau apartenența la familie / clasă. Răsplata bănească îi motivează pe americani. Creșterile de salarii, comisioanele și participarea la profit sunt mijloace de recunoaștere a eforturilor individuale. Multe firme cu atitudine antreprenorială motivează noii salariați prin oferirea mai degrabă de acțiuni decât salarii mari. O răsplată precum recunoașterea, poate lua diferite forme de la un autoturism al companiei la o promovare sau un transfer dorit. Japonezii sunt motivați de răsplată grupului, precum bonusuri, servicii sociale sau participarea la beneficii a membrilor grupului. Recunoașterea realizărilor individuale ale unui anumit membru al grupului este nepotrivită. Mai recent, multe firme japoneze au început să răsplătească salariații pentru efortul depus prin apartenența la cluburi de sănătate sau de golf. Arabii sunt motivați de cadourile individuale sau pentru familie, care sunt considerate un semn de admirație sau apreciere a realizărilor individuale. Un bonus de una-două zile la salariu, de exemplu, pentru muncitorii arabi care își depășesc normele este un bun motivator și un imbold și pentru alte persoane. În firmele mici, întreprinzătorul poate trimite acasă unui muncitor bun un cadou sub forma bunuri de gospodărie pentru a se bucura de ele împreună cu familia.

Amenințări. Deoarece identitatea americanilor este adesea legată de serviciu, amenințarea cu pierderea locului de muncă este deosebit de importantă. Totuși, deoarece societatea americană este foarte mobilă americanii reacționează la amenințarea cu pierderea locului de muncă prin părăsirea firmei la care lucrează, nefiind foarte preocupați de acest aspect însă. Pentru japonezi, cea mai mare amenințarea c constituie amenințarea formală sau informală a excluderii di grup. Dacă o persoană nu contribuie în măsură suficientă l realizarea sarcinilor grupului din cauza ideologiei sale diferit de a grupului, este sarcina managerului de a-l sfătui, înainte d a simți presiunea grupului. Mulți japonezi se plâng că nu po beneficia de suficiente zile de vacanță, deoarece colegi consideră ca au abandonat grupul, dacă nu vin la lucru mai mult de câteva zile. Deși firmele japoneze arareori concediază muncitorii, presiunea grupului poate forța un individ să demisioneze sau să ceară transferul. Pentru arabi, retrogradarea din funcție este o amenințare a reputației și statutului social. Dacă se impune o astfel de măsură, procedura de revizuire este foarte lungă, pentru a se asigura că acțiunea este justificată și să dea salariatului timp să-și corecteze performanțele. Pierderea locului de muncă este o povară foarte grea pentru salariat, colegi și familie și este dificil de remediat o astfel de situație.

Valori culturale. În cultura americană, concurența, asumarea riscului, posesiunile materiale, încrederea în sine și libertatea sunt valori motivaționale. În cultura japoneză, armonia grupului, apartenența și realizările sunt foarte importante. Reputația, autoritatea și statutul social sunt valori motivaționale la arabi.

5.5. Evaluarea performanțelor

Evaluarea performanțelor este un proces continuu, oferind managerilor posibilitatea de a aprecia rezultatele pozitive și de a-i corecta pe cei ce nu au obținut rezultate satisfăcătoare. Ea poate servi la creșterea salariului, promovare, necesități de perfecționare și progresul general al firmei.

Procesul de evaluare a performanţelor depinde de cultură, performanţa fiind apreciată diferit în culturi diferite. În tabelul 5.11 sunt prezentate diferenţele culturale în evaluarea performanţelor în trei culturi.

Diferenţe culturale în evaluarea performanţelor

Tabel 5.11

	SUA	*Japonia*	*Ţările arabe*
Obiectiv	Revizuire periodică bazată pe obiective prestabilite, Identificarea punctelor forte / slabe personale	Identificarea cauzelor pentru care realizările nu sunt în armonie cu grupul	Supraveghere a angajatului Mustrare pentru rezultate slabe
Structură	Procedură formală, În biroul managerului, odată la 6/12 luni	Procedură informală, ad-hoc cu salariaţii, Rapoarte frecvente către administraţie; În birou, cafenea sau bar	Procedură informală, În biroul managerului
Interacţiune	În ambele sensuri, cele două părţi îşi prezintă în mod deschis punctele de vedere,	Salariatul răspunde la întrebările managerului, care dă sfaturi ca mentor, părinte, persoană mai în vârstă, Parte a grupului / familiei Feedback permanent	Într-un singur sens, Managerul, care este o figură autoritară, mentor, orientează subordonatul, Feedback aleatoriu, Angajatul este tratat ca un copil în familie.

	SUA	*Japonia*	*Ţările arabe*
Evaluare	Succesul este măsurat prin performanţele realizate în raport de obiectivele stabilite	Succesul este măsurat prin contribuţia la armonia grupului şi rezultatele obţinute	Succesul este măsurat prin contribuţiile personale importante
Rezultat	Promovare, Creşterea salariului, Bonusuri, Comisioane, Îngheţarea salariului, Pierderea titlului, Pierderea autorităţii.	Sunt afectate în special bonusurile bianuale, Post mai puţin important, Rotaţia posturilor, Diminuarea bonusurilor/ salariului	Bonus de 1-2 zile la salariul lunar, Promovare, Diminuarea salariului.
Încheiere	Sublinierea acordului asupra aşteptărilor, Revizuire documentată	Performanţele sunt înaintate continuu departamentului de personal, Uşă deschisă.	Admiraţie sau ameninţarea cu pedepse, Uşă deschisă într-un singur sens.
Valori culturale	Receptivitate, Egalitate, Onestitate.	Realizări de grup, relaţii.	Intimitate, Autoritate, Paternalism.

Obiectiv. Obiectivul sistemului american de evaluare a performanţelor îl reprezintă evaluarea obiectivelor salariatului, prestabilite între manager şi salariat. Salariatul este implicat de regulă în stabilirea acestor obiective şi îşi asumă implicit responsabilitatea realizării lor. Răsplata sau pedeapsa se bazează deci pe modul în care au fost realizate aceste obiective, în raport de oportunităţile şi restricţiile existente. Obiectivul japonezilor îl reprezintă asigurarea că salariatul lucrează în armonie cu grupul. Elementul cheie în sistemul japonez de evaluare îl reprezintă realizările grupului, fiecare

membru al grupului fiind evaluat în funcție de performanțele grupului, contribuția sa la alte grupuri și la succesul firmei în general. Pentru arabi, obiectivul evaluării performanțelor îl reprezintă pedepsirea salariaților care nu și-au realizat sarcinile date de manager. Salariatul este supravegheat permanent și evaluat după performanțele realizate. Dacă la americani se urmărește îmbunătățirea performanțelor, la arabi se urmărește menținerea performanțelor la același nivel.

Structură. Procedura de evaluare americană este formală. Ea are loc la intervale regulate, de regulă la 6/12 luni, în biroul managerului. Interviul este bine documentat și trebuie semnat de ambele părți. Acest document este apoi evaluat de un manager de la nivel superior. Se pot face și evaluări de grup. Evaluările japoneze sunt semiformale. Managerul îl sfătuiește pe salariat numai dacă rezultatele acestuia nu sunt în armonie cu grupul sau dacă atitudinea salariatului are un impact negativ asupra rezultatelor grupului. Un manager japonez poate stabili o întâlnire cu salariatul care întârzie, de exemplu, într-un mediu informal – cafenea, bar – pentru a afla motivele comportamentului său. De multe ori sunt invocate motive personale, situație în care se ia în considerare și viața personală la evaluarea performanțelor de muncă. Managerul arab va chema salariatul în biroul său, dacă rezultatele sale sunt sub așteptări. El va admonesta salariatul în particular, pentru a nu-i crea un disconfort public, folosindu-și autoritatea pentru a-l amenința că va fi pedepsit, dacă nu își va revizui conduita.

Interacțiunea. Managerul american acționează ca un lider, facilitând discuția și încurajând salariatul să-și prezinte deschis și direct propriul punct de vedere. Comunicarea este în ambele sensuri. Ambii vin pregătiți să discute și să-și apere părerile proprii asupra performanțelor salariatului. Managerul japonez acționează ca un membru vârstnic al familiei care îl îndrumă și supraveghează pe salariat. Salariatul răspunde îngrijorărilor managerului. Menținerea armoniei, care vine dintr-o relație de încredere și respect față de manager, este foarte importantă. Problemele personale și profesionale sunt discutate deschis, managerul recomandând salariatului soluția de urmat. La

arabi, comunicarea este într-un singur sens. Managerul, figură cu autoritate, judecă și pedepsește, dacă este cazul. Salariatul joacă rolul unui copil pedepsit.

Evaluare. Evaluarea salariaților americani depinde de modul în care și-au realizat obiectivele discutate anterior și cu care salariații au căzut de acord. Dificultățile întâlnite în realizarea acestor obiective sunt discutate în mod deschis. Vor fi formulate alte obiective de viitor, dacă necesitățile o impun. Problemele personale nu sunt o scuză pentru nerealizarea obiectivelor profesionale. Succesul salariaților japonezi este măsurat prin contribuția acestora la armonia și performanțele grupului. Managerul stabilește obiectivele grupului, urmărind ca fiecare salariat să contribuie la performanțele grupului. Performanțele salariaților arabi sunt evaluate în funcție de contribuțiile lor majore. Unii membrii din echipă pot excela, pentru a arăta managerului că au performanțe deosebite, acesta admirându-i pentru rezultatele obținute.

Rezultate. Un salariat american se poate aștepta la o promovare, mărire de salariu sau un bonus, dacă evaluarea este pozitivă. Dacă evaluarea este nefavorabilă, se poate aștepta la înghețarea salariului, transferul într-un post inferior sau chiar concedierea. Americanii așteaptă o recompensă pe termen scurt. Răsplata tangibilă a japonezilor o reprezintă tradiționalele bonusuri bianuale. Mărimea bonusului reflectă contribuția salariatului la obținerea rezultatelor grupului, armonie, contribuția grupului în cadrul departamentului, contribuția departamentului în cadrul companiei și rezultatele generale ale companiei. Rezultatele necorespunzătoare se pot concretiza în rotația într-un post inferior sau micșorarea salariului. Răsplata salariaților arabi o reprezintă un bonus de 1-2 zile la salariul lunar sau promovarea, care presupune în mod automat o mărire de salariu. Pedeapsa pentru rezultate nesatisfăcătoare constă în diminuarea salariului sau retrogradarea din funcție.

Încheiere. Americanii să străduiesc să încheie interviul de evaluare a performanțelor într-o notă pozitivă. Managerul și salariatul colaborează pentru stingerea conflictelor sau dezacordurilor apărute înainte de terminarea întâlnirii.

Conflictele neaplanate sunt remise managerului superior sau departamentului de personal. La sfârşitul interviului rezultatele evaluării sunt scrise şi semnate de ambele părţi, acest document devenind o parte componentă a dosarului salariatului. La japonezi, managerul trimite frecvent informaţii referitoare la contribuţia salariatului la realizările grupului departamentului de personal. Aceste informaţii servesc ca bază pentru calculul bonusurilor, creşterea salariului şi la rotaţia locurilor de muncă. Managerul arab felicită salariaţii pentru realizările obţinute, promovându-i – ceea ce presupune creşterea salariului sau pedepsindu-i, dacă nu îşi realizează sarcinile. Dacă salariatul are o contribuţie majoră la succesul firmei – un nou patent, economii importante la costuri sau o comandă mare – este onorat cu o ceremonie specială.

Valori culturale. Procesul de evaluare a performanţelor american pune accent pe comunicarea deschisă dintre manager şi salariat şi are un caracterul formal. La japonezi, armonia de grup şi relaţiile sunt importante valori culturale în procesul de evaluare. Performanţele sunt evaluate în raport de rezultatele grupului. Modelul arab de evaluare a performanţelor subliniază autoritatea şi vârsta.

5.6. Compensarea personalului

Un plan de compensare a personalului trebuie să combine echilibrul, motivarea şi flexibilitatea. Aceasta este cu atât mai important cu cât firma activează pe mai multe pieţe. În ţările în care vânzările au un nivel scăzut, firma trebuie să depăşească acest handicap. Acordarea de câştiguri suplimentare, titluri, pe lângă salariu, sunt practici curente. De exemplu, firma Philip Morris a publicat în Venezuela realizările celor mai buni salariaţi şi le-a acordat premii financiare şi de altă natură. De asemenea, ea dă banchete şi petreceri în cinstea salariaţilor fruntaşi.

Un alt gen de recompense îl constituie călătoriile în străinătate. În unele ţări, salariaţii sunt refractari la a plăti comisioane, datorită restricţiilor culturale şi a imaginii

negative a vânzărilor personale. În aceste ţări se folosesc salariile drept recompensă de bază.

5.7. Stiluri de management

Stilul de management poate fi definit ca procesul de influenţare a oamenilor pentru realizarea anumitor obiective. În managementul internaţional cunoaşterea stilurilor de conducere este foarte importantă. Cele mai multe cercetări nu au avut un caracter comparativ, ci mai degrabă au fost axate pe o anumită ţară sau zonă geografică.

În abordarea stilurilor de management în arena internaţională trebuie analizate două domenii comparative:

1. Modul cum îi văd managerii pe subordonaţi;
2. Abordarea stilurilor de conducere prin caracteristicile de comportament autocrat-participative ale managerilor.

1. ***Modul cum îi văd managerii pe subordonaţi.*** La baza stilurilor de management stau opiniile managerilor privind modul de comportament al salariaţilor. Într-un mod vor conduce managerii care consideră salariaţii leneşi, lucrând doar pentru bani şi în altul cei care consideră că subordonaţii îşi asumă iniţiative şi responsabilităţi. Din acest punct de vedere are o deosebită relevanţă teoria X şi Y.

Managerul adept al teoriei X crede că oamenii sunt în esenţă leneşi şi pentru a-i pune la lucru trebuie ameninţaţi sau împinşi din urmă. Caracteristicile teorie X sunt sintetizate astfel:

- Oamenilor, prin natură, nu le place să muncească şi vor evita munca ori de câte ori este posibil;
- Muncitorii au ambiţii mici, încearcă să evite responsabilităţile şi preferă să fie îndrumaţi;
- Nevoia principală a salariaţilor o reprezintă siguranţa muncii;
- Pentru a face oamenii să-şi îndeplinească obiectivele sunt necesare controlul, coerciţia, ameninţările şi pedepsele.

Managerul adept al teoriei Y crede că în condiţii normale oamenii nu numai muncesc din greu, dar caută să-şi asume

responsabilităţi, să fie creativi. Caracteristicile acestei teorii sunt sintetizate astfel:

- Realizarea efortului fizic şi mental la serviciu este tot atât de naturală ca şi odihna sau jocul;
- Controlul şi pedepsele nu sunt singurele modalităţi de convingere a salariaţilor să-şi atingă obiectivele. Dacă oamenii sunt orientaţi spre obiective, se vor controla şi dirija singuri;
- Angajarea în realizarea anumitor obiective este determinată de răsplata pentru munca lor;
- În condiţii normale de lucru fiinţa umană medie nu numai că acceptă responsabilităţile, dar şi le şi asumă;
- Capacitatea de imaginaţie, originalitate şi creativitate în soluţionarea problemelor este uniform distribuită printre salariaţi;
- În viaţa industrială modernă potenţialul intelectual modern al fiinţei umane medii este doar parţial exploatată.

Un manager al unei bănci canadiene descrie tipul de management bazat pe "teoria X" al şefului său, un filipinez. "La Banca Regală a Canadei am avut cel mai insuportabil şi mai bănuitor manager direct, supraveghetor. Ca asistent adjunct al diviziei administrative, el avea autoritate asupra tuturor salariaţilor diviziei. Părea să aibă o totală neîncredere în subordonaţi. Aproape permanent privea peste umărul nostru, ne verifica lucrările, atitudinile şi punctualitatea.

Cu toate că cei mai mulţi salariaţi erau nemulţumiţi de acest tratament, asistentul managerului era un om extrem de conştiincios care credea sincer în ceea ce el numea "vechiul stil de management". El era convins că salariaţii sunt leneşi prin natura lor. De aceea, el considera că aceştia trebuie constrânşi să muncească. Ca supraveghetor, el se considera îndreptăţit să trateze cu severitate angajaţii.

Eu consideram atitudinea lui condescendentă şi contraproductivă.. Ca grup, angajaţii se considerau esenţialmente demni de încredere, dat întrucât şeful nostru părea să nu manifeste respect faţă de noi i-am aplicat acelaşi

tratament. Rezultatul a fost un climat de muncă plin de neîncredere şi ostilitate. Atmosfera aceasta a afectat munca tuturor: angajaţii erau tot mai puţin dispuşi să muncească, iar asistentul managerului devenea tot mai încrezător în lenea angajaţilor şi în necesitatea severităţii supravegherii şi controlului. Din fericire, situaţia a fost observată şi percepută corect de către managerul diviziei şi apoi soluţionată cu destulă greutate după lungi discuţii. Lămurirea a dat-o asistentul managerului. El ne-a spus că a manifestat pur şi simplu grija şi străduinţa de a se implica în activitatea subalternilor. Mai mult, ne-a explicat că angajaţii filipinezi care nu erau trataţi astfel puteau să se simtă neglijaţi sau neînsemnaţi. Din nefericire, noi nu eram filipinezi, iar canadienii nu au reacţionat aşa cum făceau cei mai mulţi filipinezi"

2. ***Abordarea stilurilor de management.*** Stilurile de management pot fi rezumate la trei categorii: autoritar, paternalistic şi participativ.

Stilul autoritar este specific managerilor care nu acceptă sugestii din partea subalternilor. Aceşti manageri sunt adepţii teoriei X. Ei sunt preocupaţi de realizarea atribuţiilor şi controlul realizării sarcinilor. Stilul este eficient în condiţii de criză, dar este folosit de unii manageri indiferent de situaţie. Acest stil micşorează interesul subordonaţilor, iar în absenţa managerului randamentul subordonaţilor scade simţitor.

Stilul paternalistic combină concentrarea asupra muncii cu cea a protecţiei subordonaţilor. Ea poate fi sintetizată în expresia: "Munceşte din greu şi firma va avea grijă de tine". Managerii cu acest stil sunt adepţii teoriei X "îndulcite" deoarece se bazează pe un control strict, combinat cu preocuparea pentru bunăstare. Acest stil este specific managerilor japonezi.

Stilul participativ este orientat atât spre realizarea sarcinilor de muncă cât şi asupra oamenilor. Aceşti manageri încurajează subordonaţii să asume autoritatea şi controlul muncii. Managerii cu acest stil sunt adepţii teoriei Y. Acest stil este

foarte popular în SUA, Marea Britanie şi alte ţări anglo-saxone, peninsula scandinavă.

Cercetătorii au studiat în special stilurile de management ale conducătorilor din Europa, Extremul Orient şi Orientul Mijlociu şi ţări în curs de dezvoltare ca India, Peru, Chile şi Argentina.

Cercetarea atitudinilor managerilor europeni faţă de stilurile de conducere s-a axat pe procesul de luare a deciziilor, asumarea riscului, planificare strategică şi proiectarea organizării. Managerii britanici tind să adopte stilul participativ. Cei francezi şi germani preferă stilul mai autoritar. Managerii scandinavi au un stil mai participativ. În general, managerii europeni tind să aibă un stil mai participativ.

Managerii japonezi sunt cunoscuţi pentru stilul lor paternalistic. Unele cercetări arată însă că managerii japonezii au mare încredere în capacitatea subordonaţilor lor şi folosesc un stil care permite subordonaţilor participarea activă la luare deciziilor. Stilul managerilor japonezi diferă în mare măsură de cel al managerilor americani. În tabelul 5.12 sunt redate câteva din aceste diferenţe.

Managerii din Orientul Mijlociu au o mare capacitate de conducere şi iniţiativă. Totuşi, participarea şi controlul intern sunt mai reduse decât în alte ţări. Unele diferenţe între managerii din Orientul Mijlociu şi cei din Occident sunt redate în tabelul 5.13.

Managerii din ţările în curs de dezvoltare au stiluri diferite de conducere. Managerii indieni au un stil mai participativ, datorită influenţei britanice. Similarităţile cu stilul britanic se referă şi la atitudinea faţă de capacitatea de conducere şi iniţiativă, participare, control intern. Diferenţele se referă la împărtăşirea informaţiilor şi obiective, aici managerii indieni apropiindu-se de cei din ţările în curs de dezvoltare. O situaţie similară există în Peru. Totuşi, unele studii recente arată că stilul de conducere al managerilor din Peru este mai apropiat de cel al managerilor din SUA.

Diferenţe între stilurile managerilor japonezi şi americani

Tabel 5.12

Dimensiune	*Stil japonez*	*Stil american*
Angajare	Adesea pe viaţă; concedierile sunt rare	De regulă pe termen scurt; concedierile sunt obişnuite
Evaluare şi promovare	Foarte lentă; promovările deosebite vin la 10 ani	Foarte rapid; cei ce nu sunt promovaţi repede pleacă în altă parte
Drumul în carieră	Foarte general; oamenii sunt rotiţi dintr-un domeniu în altul pentru a cunoaşte toate domeniile	Foarte specializat; oamenii tind să stea într-un singur domeniu întreaga carieră
Luarea deciziilor	Prin intermediul grupului	De fiecare manager
Mecanismul de control	Foarte implicit şi formal; oamenii se bazează pe încredere şi bunăvoinţă	Foarte explicit; oamenii ştiu exact ce să controleze şi cum să o facă
Responsa-bilitate	Împărtăşită colectiv	Atribuită indivizilor
Preocupare faţă de salariaţi	Preocuparea conducerii se extinde asupra întregii vieţi a muncitorului	Conducerea este preocupată în esenţă doar de condiţiile de muncă ale salariatului

În concluzie, firmele multinaţionale trebuie să folosească stiluri de management diferite, în funcţie de particularităţile fiecărei ţări sau regiuni.

Diferențe între managerii din Orientul Mijlociu și cei din Occident

Tabel 5.13

Dimensiune	***Manageri din Orientul Mijlociu***	***Manageri din Occident***
Stil de conducere	Foarte autoritar. Prea multe directive.	Mai mic accent pe personalitatea managerului și mai mult pe stilul și performanța acestuia.
Structura organizatorică	Foarte birocratică, supercentralizată. Relații vagi. Mediu imprevizibil și ambiguu.	Mai puțin birocratică, mai multă delegare. Structură relativ centralizată.
Luarea deciziilor	Planificare ad-hoc. Deciziile se iau la nivel superior. Evitarea riscurilor mari.	Tehnici sofisticate de planificare. Instrumente moderne de luare a deciziilor.
Evaluarea și controlul performanțelor	Mecanism de control informal, rutină. Lipsa sistemelor puternice de evaluare a performanțelor.	Sistem de control modern, cu accent pe reducerea costurilor și eficiența organizației.
Politici de personal	Accent mare pe contactele personale și angajarea persoanelor de "origine socială sănătoasă".	Politici solide de personal. Pregătirea salariaților este de regulă criteriul esențial în selecție.
Comunicare	Tonul depinde de poziția socială, putere și influența familiei. Lanțul de comandă trebuie respectat strict. Prieteniile sunt puternice.	Accent pe egalitate și reducerea diferențelor. Prietenia nu este atât de puternică.

STUDII DE CAZ

Luptând pentru cotă de piață

Philips, giganta firmă olandeză de produse electronice, este una dintre cele mai mare companii din lume. Totuși, ea nu a avut prea mare succes pe piața SUA. În perioada interbelică Philips a pus toate activitățile din SUA sub o conducere unică, așa că relațiile dintre sediul central și filiala americană North American Philips (NAP) erau destul de strânse. După cel de-al doilea război mondial Philips a început să se extindă și în Europa, având o poziție dominantă. Piața SUA a rămas însă destul de instabilă. Astăzi Philips este în competiție acerbă cu firmele japoneze pentru cota de piață americană. Pentru a face mai bine față situației, Philips a dizolvat filiala NAP, aceasta devenind o componentă a companiei Philips, așa că Philips are acum o prezență fizică pe piața SUA, depășind firmele japoneze

Analiștii sugerează că cea mai mare problemă cu care se confruntă firma Philips este activitatea de marketing. De exemplu, deși Philips a inventat CD player-ul și este lider pe piața europeană, în SUA CD-urile, care se vând sub numele Magnavox, nu merg deloc bine. Sony și Technics dețin peste 50% din piață, iar Philips lâncezește cu un 2% din piață. Criticii afirmă că una din cauze o constituie bugetul de reclamă redus. Alta ar fi respingerea ideii de reducere a prețurilor pentru a-și mări cota de piață. Un alt exemplu îl constituie videorecorderele. La începutul anilor '80 Philips a eșuat în încercarea de a concura eficient cu videorecorderele sale. Modele asiatice au învins ușor modelele Philips. Chiar și NAP a refuzat să vândă videorecdere Philips, optând în schimb pentru cele Matshushita.

Cum intenționează Philips să recâștige piața SUA? În primul rând, firma "împinge" produsele sale, cum sunt CD-urile sale de succes. De asemenea, exportă în SUA articole de bucătărie nevoluminoase, cum sunt automatele de cafea și, articole de prelucrare a alimentelor, sub numele Norelco.

Vinde, de asemenea, şi becuri electrice sub numele Philips, folosind facilităţile achiziţionate de la Westinghouse Electric Company. Desigur, japonezii intenţionează să utilizeze strategii similare de introducere a noilor produse. Deci, pentru ca Philips să câştige o cotă mai mare de piaţă va trebui să realizeze produse mai bune şi să aibă o activitate de marketing mai eficientă. Aceasta presupune angajarea considerabilă de resurse pe piaţa SUA şi expansiunea debuşeelor sale de marketing. Evident că aceşti doi paşi nu pot di realizaţi dacă firma nu îi însoţeşte de o echipă managerială adecvată, responsabilă cu piaţa locală, însă urmând îndeaproape politica generală a firmei din Olanda.

Întrebări:

1. *În perioada interbelică cei mai mulţi dintre manageri erau americani sau olandezi?*
2. *În alegerea managerilor pentru piaţa SUA, ce criterii majore de selecţie trebuie să folosească Philips?*
3. *Care ar fi motivele principale pentru care managerii Philips din toată lumea ar dori să se transfere în SUA?*
4. *Care sunt principalele motive pentru care un manager al firmei Philips ar dori să se repatrieze în Olanda?*

Încearcă, încearcă din nou

Nu toate eforturile japonezilor de a se extinde internaţional au avut succes. În România multe firme i-au izgonit pe japonezi. Fortus Iaşi, SIDEX Galaţi sunt două dintre acestea. Totuşi, japonezii nu renunţă. Abordarea pieţelor străine de către japonezi este cel mai bine caracterizată de expresia: "încearcă, încearcă din nou" şi folosesc diferite strategii pentru a-şi mări cota de piaţă în alte ţări.

Una dintre aceste strategii o constituie cumpărarea de firme într-o ramură. Aceasta îi permite nu numai pătrunderea pe piaţă, dar şi accesul la reţeaua de distribuţie a ramurii. Aceasta este extrem de important întrucât produsele fără nume de marcă nu ar fi acceptate uşor de comercianţii cu amănuntul.

O altă strategie o reprezintă adaptarea produselor şi serviciilor la preferinţele clienţilor locali.

O a treia strategie folosită în mod obişnuit este instruirea personalului în prestarea de servicii. În fiecare magazin japonez funcţionarii sunt instruiţi cum să vândă, cum să-l trateze cât mai bine pe cumpărător şi sunt informaţi asupra gamelor de produse care se vând şi a celor care nu se mai vând.

Cumpărarea de firme străine este o strategie de o importanţă crescândă pentru japonezi. Progresul poate fi lent, însă ei sunt mai interesaţi în implicarea pe termen lung şi nu în perioada necesară pentru a-şi atinge scopul.

Întrebări:

1. *Cine ar trebui să conducă un centru comercial cumpărat de japonezi în România, un japonez sau un român? Argumentaţi.*
2. *Dacă japonezii continuă să-şi extindă prezenţa în România care manageri ar trebui să conducă cei japonezi sau cei români?*
3. *Ce criterii vor folosi firmele japoneze pentru a decide cine să vină în România?*

O decizie de alegere

Corporaţia Star este un producător din Hong Kong care urmează să facă afaceri în China. Contractul încheiat cu guvernul chinez prevede furnizarea de know-how şi tehnologia necesară realizării de produse electronice destinate consumatorilor. Aceste produse nu sunt de un nivel tehnic foarte ridicat, însă sunt mai mult decât potrivite nevoilor cumpărătorilor chinezi. Star a fost de acord să vândă chinezilor fabrica, aceasta fiind închisă deoarece nu mai era competitivă.

Chinezii vor plăti transportul tehnologiei şi echipamentelor şi instalarea acestora într-o întreprindere modificată în mod special pentru acest scop. Cei doi vor deveni apoi parteneri de afaceri. Star va furniza managementul şi experienţa tehnică

necesară funcționării firmei, iar chinezii vor furniza muncitorii necesari şi vor suporta toate cheltuielile necesare realizării producției. Star va primi 3 milioane dolari pe an redevențe şi 5% din volumul total al vânzărilor.

Conducerea firmei Star este foarte mulțumită de afacerea încheiată. Deşi ei sunt de origine chineză, ei au locuit în Hong Kong toată viața şi cunosc relativ puține lucruri despre modul cum se fac afaceri în China. Pentru a furniza informațiile şi asistența necesare a fost adus un chinez născut în China, educat acolo, însă locuind în Hong Kong de cinci ani. Persoana a furnizat următoarele informații despre China:

- Managerii chinezi nu planifică. Li se spune ce au de făcut şi ei pun în aplicare ce li se spune. Planul este conceput de alții şi pur şi simplu le este transmis;
- Managerii chinezi nu sunt preocupați de profit sau pierdere. Ei pur şi simplu realizează ce au de făcut şi lasă în seama guvernului să constate dacă activitatea este eficientă sau nu;
- Nu sunt date recompense salariaților care lucrează mai bine. Fiecare este tratat în mod egal. Dacă nu este de lucru muncitorii, sunt totuşi plătiți, chiar dacă li se cere să nu vină la lucru;
- Există o aversiune față de luarea individuală a deciziilor. Cele mai multe decizii sunt colective;
- Guvernul chinez ar dori ca managerii să învețe cum să deruleze o operație profitabilă şi eventual să elimine necesitatea asistenței manageriale străine;
- Când un străin îi spune unui chinez cum să procedeze trebuie să fie foarte atent pentru a nu ofensa sau insulta chinezii care sunt adesea sensibili la modul în care sunt tratați.

Întrebări:

1. *Ce criterii de selecție recomandați firmei Star pentru trimiterea de manageri în China?*
2. *Ce proceduri trebuie să utilizeze firma pentru luarea deciziei finale de selecție?*

3. *Ce tip de acord de repatriere recomandați să fie folosit? Ce clauze ați include într-un astfel de acord?*

Atacul lui Big Mac

Gigantul fast-food McDonald's este bine acceptat în toată Europa. În Extremul Orient are de asemenea succes. În Japonia, de exemplu, femeile îmbrăcate în chimono se duc la altarul Shinto, după care se opresc la "Makudonarudo" pentru a servi un "biggu makku". Vânzările în Singapore sunt mai mari ca oriunde.

Una dintre cele mai importante provocări pentru McDonald's este vânzarea de produse standardizate şi infuzia culturii sale de firmă pretutindeni în lume. Procedurile sunt explicate într-un manual de operare detaliat care acoperă toate domeniile de activitate, începând de la modul cum se face curățenia până la modul în care trebuie preparate alimentele. Deşi aceasta poate părea o birocrație excesivă, multe restaurante japoneze au reguli chiar mai stricte decât cele recomandate de compania mamă.

În acelaşi timp compania permite adaptarea operațiilor sale la cultura şi condițiile locale. De exemplu, în Japonia restaurantele sunt amplasate nu în zonele suburbane, cum se face de obicei, ci în zonele urbane, unde aglomerație este mare. Chiar şi meniul este modificat.

Instruirea personalului este de asemenea standardizată. Compania aduce operatorii străini la unul din centrele sale de instruire şi ulterior le acordă asistență privind instruirea salariaților şi realizarea campaniilor promoționale prin consultanții firmei. McDonald's încurajează de asemenea operatorii străini să se întâlnească şi să discute probleme legate de derularea activității.

Dacă McDonald's doreşte să continue politica de creştere, instruire şi dezvoltare a personalului străin va trebui să considere acest lucru o prioritate maximă. Dacă firma nu va ține cont de specificul local, eforturile sale internaționale nu vor fi încununate de succes.

Întrebări:

1. *Este compania McDonald's o companie etnocentrică?*
2. *De ce trebuie să instruiască McDonald's managerii străini? Ce tip de instruire realizează?*
3. *Asimilatorul cultural poate fi o tehnică utilă de instruire a managerilor?*
4. *Dezvoltarea organizației are vreo valoare pentru McDonald's?*

Țintind localnicii

În ultimii ani firmele americane du tehnologie de vârf şi îndeosebi cele producătoare de calculatoare electronice au făcut serioase incursiuni pentru a câştiga pieţele Europei. Compaq, Zenith, Tandon, Apple, Digital Equipment, Hewlett-Packard şi IBM sunt câteva dintre acestea. Ele au avut succes din câteva motive. Unul ar fi capacitatea de a livra produse de calitate. Altul ar fi îmbunătăţirea eforturilor de piaţă pentru a înfrunta concurenţii europeni ca firma suedeză Ericson, firma norvegiană Norsk Data, compania italiană Olivetti şi firma germană Siemens.

Unele firme americane ca Apple şi Zenith exportă produsele lor în Europa, în timp ce companiile mai mari ca Hewlett-Packard, Digital Equipment au filiale de producţie în Europa, investind considerabil în Europa.

Pentru a câştiga o cotă importantă de piaţă este necesar ca firmele americane să accepte sub presiunea forţelor politice angajarea, instruirea şi dezvoltarea în special a talentelor locale, preţ mic ce trebuie plătit pentru o piaţă mai mare.

Întrebări:

1. *Ce fel de instruire trebuie să realizeze firmele americane care fac afaceri în Europa managerilor lor expatriaţi?*
2. *Pot fi de folos asimilatorii culturali în instruirea expatriaţilor şi managerilor locali de pe aceste pieţe?*
3. *Dezvoltarea organizaţiei poate fi de folos în filialele europene?*

Felicitări, potaie!

În multe firme americane salariaţilor cu realizări deosebite li se oferă unele recompense morale cum ar fi punerea fotografiei lor la tabloul de onoare, cu menţiunea "salariatul lunii". În China unele magazine speciale încearcă o abordare total diferită. Astfel, se identifică cei mai slabi salariaţi, punându-se o plăcuţă la locul lor de muncă, pentru ca cei care trec pe acolo să vadă că respectiva persoană este un salariat cu rezultate slabe. Această abordare are menirea de stânjeni persoana de a lucra mai bine. Deoarece salariaţii slabi nu pot fi în general concediaţi, managerii folosesc o altă metodă: umilirea, care este devastatoare în special pentru asiatici. Mulţi chinezi par să fie încântaţi de această practică deoarece serviciile în magazinele cu amănuntul din China sunt de calitate foarte slabă şi consideră că în acest fel se vor îmbunătăţi lucrurile.

Cei mai slabi salariaţi sunt identificaţi printr-o evaluare combinată a clienţilor şi managerilor. Dacă un consumator consideră că un funcţionar nu prestează un serviciu corespunzător, el are prilejul să voteze pentru salariatul respectiv ca fiind cel mai slab salariat. Apoi, managerii le adună, le cumulează cu propriile voturi şi decid care este cel mai slab salariat al lunii.

Vânzătorii din magazinele cu amănuntul pot face câteva lucruri pentru a "câştiga" unul din aceste premii. La loc de frunte este comportamentul nepoliticos faţă de clienţi. De exemplu, un tânăr vânzător a pocnit un client şi a ajuns în fruntea listei, reducându-i-se salariatul cu 25%. Un altul a arătat 11 haine unei cliente, căreia nu i-a plăcut nici una dintre ele, şi a început să fie ţâfnoasă cu vânzătorul. Vânzătorul i-a spus clientei: "Doamnă, nu am întâlnit până acum un client atât de nepoliticos", iar doamna a votat pentru cel mai prost salariat al lunii.

O altă vânzătoare care îşi părăsea des raionul de pantofi unde vindea pentru a sta la taclale cu prietenele a fost de asemenea votată.

Salariaţii care sunt desemnaţi ca "unul din cei 40 cei mai slabi" sunt siliţi să-şi scrie o autocritică a comportamentului lor şi să-şi analizeze neajunsurile şi pierd prima lunară.

Sunt oare managerii mulţumiţi de această abordare negativă? În public, cel puţin, ei par să fie şi extind sistemul şi la supraveghetori. În prezent, managerii au dificultăţi în a desemna pe cel mai slab supraveghetor al lunii. O soluţie ar fi votul dat de vânzători. Mulţi vânzători cred că este o idee bună.

Întrebări:

1. *Cum sunt motivaţi salariaţii desemnaţi ca fiind cei mai slabi să-şi îmbunătăţească performanţele? Ce rol joacă (dacă joacă) teoria ierarhiei lui Maslow în acest proces?*
2. *Când conducerea ia dreptul la prime salariaţilor pentru rezultate slabe, firma se concentrează asupra factorilor igienici sau motivatori?*
3. *Poate fi folosită teoria motivării împlinirii pentru îmbunătăţirea performanţelor salariaţilor în aceste magazine chinezeşti?*

Argentina

Argentina ocupă cea mai mare parte a teritoriului Americii de Sud, având o suprafaţă de 2,8 milioane km pătraţi. Este învecinată la vest cu Chile, la nord cu Bolivia şi Paraguay, iar la est de Uruguay şi Oceanul Atlantic. Argentina are o populaţie de cca. 35 milioane locuitori (doar Brazilia are mai mulţi locuitori în America de Sud). Mulţi europeni în special din Spania şi Italia s-au stabilit în Argentina. Populaţia urbană are astfel obiceiuri europene şi continuă să se inspire de la europeni în modă, artă, literatură şi arhitectură. Veniturile se obţin în special din agricultură, Argentina fiind cel mai mare exportator de carne de vită. În ultimul deceniu economia a avut unele probleme. În ciuda acestor dificultăţi o firmă americană a deschis două supermagazine în Argentina, care nu merg atât de bine pe cât s-a sperat.

În acest an firma a trimis pe un manager superior să vadă dacă sunt necesare schimbări în modul de derulare a afacerilor. El a fost primit de unul din cei opt manageri americani de vârf din Argentina. A fost acompaniat de interpret. A putut observa modul de lucru şi a făcut o serie de recomandări pe care le-a considerat utile. În esenţa, a constatat că managerii americani din Argentina nu au suficientă instruire şi orientare în cultura şi limba vorbită de argentinieni. Unul din managerii americani din argentina spunea; " Luăm lucrurile aşa cum sunt. Dacă apare vreo problemă pe care nu o înţelegem îl întrebăm pe interpret. El valorează pentru noi cât greutatea lui în aur".

O altă constatare este aceea că managerii americani nu se implică prea mult. Ei dau ordine şi depind de argentinieni, care aplică deciziile. El crede că americanii nu se implică întrucât nu ştiu cum să facă aceste lucruri, aşa că preferă să nu se bage. La întoarcere va face propunerea ca la plecarea în Argentina să se facă un program de instruire detaliat pentru manageri, legat în special de probleme de cultură şi limbă. La plecare şi-a expus managerilor americani câteva dintre aceste idei, însă managerii nu au fost prea receptivi. " Nu e necesar să avem atâta bătaie de cap. Ne putem baza pe interpreţi, spune unul dintre ei".

Întrebări:

1. *Care sunt problemele curente cu care se confruntă Argentina? Care estet climatul de afaceri în această ţară?*
2. *Sunteţi de acord că este necesară o instruire lingvistică?*
3. *Programul de instruire trebuie să fie standardizat sau adaptat?*
4. *Care sunt câteva dintre aspectele referitoare la stilul de management din America de Sud care trebuie cunoscute?*

APITOLUL VI
LABORAREA STRATEGIILOR DE MANAGEMENT ITERNAȚIONAL

Elaborarea strategiilor reprezintă procesul stabilirii misiunii de bază a unei organizații și a obiectivelor sale pe termen lung și elaborarea unui plan de acțiune pentru atingerea acestor obiective. Elaborarea strategiilor a devenit o necesitate pentru firmele internaționale din nevoia de supraveghere a operațiunilor externe mereu în diversificare, precum și coordonarea și integrarea acestor operațiuni într-o strategia comună pentru a face față concurenței crescânde pe arena internațională.

6.1. Caracterul strategiilor firmelor internaționale

În funcție de orientarea firmei, strategiile acesteia au un caracter etnocentric, policentric, regiogeocentric sau geocentric.

În *orientarea etnocentrică* deciziile strategice se iau în funcție de interesele și valorile companiei mamă. În *orientarea policentrică* deciziile strategice sunt adaptate la culturile țările în care operează firma multinațională. În *orientarea regiocentrică* în luarea deciziilor strategice firma combină propriile interese cu cele ale filialelor la nivel regional. În sfârșit, în *orientarea geocentrică* deciziile strategice sunt integrate într-un sistem global. În tabelul 6.1 sunt redate fiecare din aceste orientări.

Orientările firmelor multinaționale

Tabel 6.1

Orientarea firmei	***Etnocentrică***	***Policentrică***	***Regiocentrică***	***Geocentrică***
Misiune	Profitabilitate (viabilitate)	Acceptare publică (legitimitate)	Profitabilitate și acceptare publică	Profitabilitate și acceptare publică
Conducere	De sus în jos	De jos în sus	Negociată reciproc între regiune și filiale	Negociată reciproc la toate niveluri corporației
Strategie	Integrare globală	Responsa–bilitate națională	Integrare regională și responsabilitat e națională	Integrare globală și responsabilitat e națională
Structură	Divizii ierarhice pe produs	Divizii ierarhice zonale, cu unități naționale autonome	Organizare pe produs și regională unite printr-o matrice	O rețea de organizații
Cultura	Țării de origine	Țării gazdă	Regională	Globală
Tehnologia	Producție de masă	Producție în loturi	Producție flexibilă	Producție flexibilă
Marketing	Elaborarea de produse bazată în principal pe nevoile clienților țării de origine	Elaborare de produse locale bazate pe nevoile localnicilor	Standardizat pe regiuni, dar nu între regiuni	Produs global, cu variații locale
Finanțe	Repatrierea profiturilor în țara de origine	Reținerea profiturilor în țara gazdă	Redistribuirea în regiune	Redistribuire globală
Practici de personal	Personalul din țara de origine instruit pentru poziții cheie în toată lumea	Personalului de naționalitate locală instruit pentru poziții cheie în propria țară	Personalul regional instruit pentru poziții cheie oriunde în regiune	Cei mai unui oameni din toată lumea instruiți pentru pozițiile cheie oriunde în lume

6.2. Etapele elaborării strategiilor de management internațional

Etapele elaborării strategiilor în managementul internațional sunt: evaluarea mediului extern pentru identificarea oportunităților și amenințărilor; analiza activității interne a firmei pentru identificarea punctelor forte și slabe; formularea obiectivelor și elaborarea strategiei în lumina evaluărilor externe și a analizei interne, implementarea strategiei.

6.2.1. Evaluarea mediului extern

Pătrunderea pe piețele internaționale necesită pe lângă voință, entuziasm și determinare și o bună cunoaștere a pieței mondiale, pentru a putea identifica oportunitățile care oferă cea mai mare șansă de succes. Lipsa de experiență poate duce la estimarea prea optimistă a unor șanse aparente, ceea ce poate provoca multe neplăceri ulterioare. Evitarea acestei situații se poate face prin culegerea de informații despre piețele potențiale din surse de încredere. Din fericire, în ultimul timp paleta surselor de informații despre piețele internaționale s-a lărgit mult, potențialul exportator având la dispoziție atât surse guvernamentale cât și de altă natură.

6.2.1.1. Surse de identificarea a oportunităților de afaceri internaționale.

Obținerea unor informații credibile și ieftine privind oportunitățile de afaceri internaționale se poate face apelând în primul rând la acele surse care au cules deja informații privind oportunitățile de afaceri internaționale. Datele astfel obținute sunt denumite date secundare, întrucât ele au fost culese anterior de către alții. Desigur, se pot obține informații direct de la sursă, prin călătorii în străinătate și cercetări la fața locului, însă aceste informații, denumite primare, întrucât sunt culese direct de la sursă, sunt mult mai costisitoare.

A. ***Surse de obținere a datelor secundare.*** Printre cele mai importante surse de obținere a informațiilor privind piețele

străine sunt: guvernele, organizațiile internaționale, asociațiile comerciale, organizațiile prestatoare de servicii, publicații, baze de date.

a. ***Guvernele.*** Din ce în mai multe țări, conștiente de importanța activităților comerciale internaționale, oferă o mare varietate de informații despre piețele lor. Informațiile furnizate de statisticile guvernamentale se referă la tendințele populației, fluxurile comerciale generale dintre țări, ramurile economiei naționale, tendințele lor de evoluție și activitatea de import-export. Aceste informații sunt publicate de regulă doar în limba țării respective. Totuși, ambasadele și consultatele, care au și menirea de a îmbunătăți activitatea comercială a țărilor lor, pot asigura traducerea informațiilor celor mai relevante. Consilierul comercial sau atașatul comercial al țării respective poate furniza informațiile disponibile din aceste surse guvernamentale.

b. ***Organizațiile internaționale.*** Unele organisme internaționale oferă informații utile despre piețele lumii. Astfel, ONU publică Statistical Yearbook (Anuarul Statistic), care conține date privind comerțul internațional, pe produse și informații privind importurile și exporturile pe țări. Banca Mondială publică World Atlas (Atlas Mondial), care conține date generale privind populația, tendințele de creștere și produsul național brut. Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OECD) publică trimestrial și anual date comerciale despre țările membre. Fondul Monetar Internațional și Banca Mondială publică periodic lucrări privind evaluarea unei anumite regiuni sau țări. În Anexa 1 sunt prezentate principalele organizații internaționale ce oferă informații despre piețele internaționale.

c. ***Asociațiile comerciale.*** Asociațiile comerciale variază mult ca natură a activităților. Printre cele mai importante asociații comerciale sunt Camerele de Comerț atât din țară cât și din străinătate, care pot furniza informații valoroase despre piețele străine. Unele din acestea țin fișiere cu fluxurile comerciale internaționale și tendințele ce afectează comercianții internaționali. Informații utile se pot obține și de la asociațiile de ramură. Deși informațiile au un caracter

general, datorită diversității clientelei servite, ele oferă o imagine asupra concurenței din ramura respectivă.

d. ***Organizațiile prestatoare de servicii.*** Informații utile se pot obține și de la organizațiile prestatoare de servicii care nu sunt privite de regulă ca surse de informații. Printre acestea figurează băncile, liniile aeriene, companiile de transport, care pot furniza informații privind practicile de afaceri, cerințele legislative, stabilitatea politică, precum și date comerciale.

e. ***Publicații.*** Există o mare varietate de publicații locale, naționale sau internaționale care oferă informații privind piețele străine. Paginile galbene (Pagini naționale) prezintă firmele și furnizează informații de ordin general: localizare, adresă, telefon, fax, numele unor persoane din conducere etc., precum și informații referitoare la produsele / serviciile firmei. Unele țări publică enciclopedii de export. Exporter's Encycolpedia din SUA, de exemplu, conține informații suficient de detaliate referitoare la peste 120 de piețe. De asemenea, seria Doing Business in Foreign Countries prezintă informații organizate pe țări referitoare la populație, climat economic, restricții și stimulente comerciale, taxe, cerințe documentare, informații legislative. Deși aceste informații sunt destinate în principal potențialilor investitori, ele sunt o excelentă sursă de informații și pentru cei ce doresc să pătrundă pe piețele internaționale. În Anexa I prezentăm o serie publicații pe care le poate utiliza firma pentru a-și facilita accesul pe piețele internaționale.

f. ***Baze de date.*** Bazele de date electronice oferă o gamă variată de informații de marketing internațional, de la prezentarea celor mai noi produse până la publicații și statistici privind piețele străine. Informațiile sunt oferite prin diverse medii cum ar fi comunicații on-line (interactive), compact discuri ROM, benzi magnetice, dischete, voce / text interactive și difuzări în direct.

Bazele de date on-line și în special Internetul conectează calculatoarele din întreaga lume. Prin Internet, firmele pot lua legătura direct cu consumatorii, cu furnizorii și toți cei interesați în produsele / serviciile firmei.

B. ***Călătorii în străinătate.*** După identificarea unor oportunități de afaceri internaționale din surse secundare se pot face călătorii în străinătate pentru a verifica la fața locului viabilitatea acestor oportunități. Călătoriile în străinătate cer o pregătire meticuloasă în avans.

O călătorie în străinătate trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte: stabilirea itinerarului, cunoașterea culturii țărilor respective, studierea caracteristicilor țărilor ce vor fi vizitate, obținerea documentelor personale.

1. ***Stabilirea itinerarului.*** Călătoria în străinătate presupune mai întâi stabilirea unui itinerar. Se consideră că o călătorie își atinge eficiența și nu devine obositoare dacă are durata de trei săptămâni și este efectuată o dată pe trimestru. O călătorie mai scurtă de trei săptămâni poate fi prea costisitoare, iar una mai mare poate fi plictisitoare, adunându-se și prea multe probleme de rezolvat acasă. În felul acesta se vor face patru călătorii pe an și se vor vizita șase țări în câte două săptămâni. Desigur, acest model nu este valabil pentru toată lumea. După 2-3 astfel de călătorii se va ajunge la un model propriu, după care se vor planifica călătoriile pentru întregul an.

Nu este indicat să se facă prea multe escale pentru a nu pierde timp prin aeroporturi și hoteluri. De asemenea, itinerarul nu trebuie prea riguros stabilit. Se pot întâmpla o sumedenie de lucruri. Este posibil să se dorească scurtarea unei vizite, pentru că nu s-a ajuns la o concluzie favorabilă sau amânarea plecării întrucât un oficial nu poate primi în ziua prestabilită ori zborul poate fi anulat sau întârziat. În orice caz, durata nu poate fi mai mică de trei zile.

Dacă s-au încheiat planurile în acea țară cu o zi mai devreme, nu este rău să se mai stea o zi. Timpul rămas poate fi folosit pentru identificarea altor oportunități. Acest lucru este valabil în special în Orientul Mijlociu și America Latină, unde oaspeții sunt bineveniți întotdeauna chiar și fără a stabili o întâlnire în prealabil.

Nu este indicat să se creeze impresia unei crize de timp continue. Acest comportament nu este înțelept în arena internațională, întrucât se pot pierde multe oportunități.

Sorbirea liniştită a unei ceşti de ceai în Egipt sau a unei cafele în Turcia poate duce la crearea unor relaţii de afaceri viabile.

Rezervarea week-end-urilor exclusiv pentru călătorii nu este întotdeauna o soluţie bună, chiar dacă se salvează o zi de muncă. Dacă se ajunge într-o ţară sâmbăta sau duminica, până luni nu se poate discuta cu nimeni, în timp ce ajungând miercuri sau joi se vor putea onora invitaţiile de la sfârşitul săptămânii - altă oportunitate de a întări relaţiile cu posibili parteneri străini. În plus, în week-end va rămâne timp suficient pentru unele impresii şi elaborarea strategiei pentru următoarele zile.

2. ***Cunoaşterea culturii ţărilor ce vor fi vizitate.*** Familiarizarea cu unele aspecte ale culturii va duce la evitarea unor situaţii neplăcute şi va facilita mult procesul ulterior de negociere. Dacă în unele ţări anumite maniere şi comportamente sunt considerate învechite, în altele ele reprezintă încă norme stricte care trebuie respectate.

Printre aspectele culturale de care trebuie ţinut cont încă de la început sunt formele de adresare, modul de îmbrăcare, gestica, limba, umorul şi valorile.

a. ***Formele de adresare.*** În unele ţări, precum SUA Canada şi Australia, modul de adresare este complet informal, nefiind influenţat de diferenţele de vârstă sau de rang social. În alte ţări însă acest mod de adresare poate fi considerat o lipsă de respect şi un atentat la intimitate. Până la adresarea informală pot trece cinci minute în Australia şi Venezuela, un an în Germania, Argentina şi Franţa, trei ani în Elveţia şi zece ani în Japonia. Deşi în unele ţări există tendinţa de reducere a duratei de adresare formală, trebuie lăsată totuşi străinilor iniţiativa de adresare informală, după prenume.

Adresarea formală după prenume (Senor Pedro, Mr. Ahmed, Mrs. Indira, Dona Christina) prevalează în America Latină, lumea arabă şi Asia. În Europa, adresarea formală se face după nume (Herr Schmith şi nu Herr Johan, Monsieur Chirac şi nu Monsieur Pierre, Madame Jospin şi nu Madam Jeanne).

b. ***Modul de îmbrăcare.*** În lumea afacerilor, îmbrăcămintea variază de la ţară la ţară şi uneori de la oraş la oraş. În Rio de

Janeiro, de exemplu, bărbaţii poartă cămăşi cu mâneca scurtă, iar femeile rochii viu colorate, în timp ce în Sao Paolo se cere o îmbrăcăminte mai conservatoare. În Asia de Sud Est bărbaţii pot purta cămaşă şi cravată, nu însă şi haină. Scandinavii au devenit foarte informali, mergând la serviciu în jeanşi, jachete şi sandale, uneori chiar şi fără ciorapi. Nemţii şi elveţienii vor purta întotdeauna costume sobre. În Arabia Saudită, îmbrăcămintea a devenit în două decenii informală. Pentru femei nu se pune problema îmbrăcămintei de afaceri, întrucât ele sunt excluse din afaceri.

Până se cunoaşte mai precis modul de îmbrăcare, este bine să se folosească o îmbrăcăminte sobră. Bărbatul trebuie să aibă în garderoba sa costume gri sau bleu, cămăşi de culoare închisă, cravate discrete şi pulovere gri, care pot fi purtate şi la costum şi separat, în week-end. Femeia trebuie să folosească costume şi haine de croială "clasică" şi nuanţe conservatoare în călătoriile internaţionale. Chiar şi la unele evenimente sociale este bine să se folosească îmbrăcăminte mai conservatoare, pentru că este greu de concurat cu eleganţa îmbrăcămintei gazdelor italiene, franceze sau braziliene. Puloverele nu se vor folosi la întâlnirile de afaceri şi vor fi purtate numai atunci când există siguranţa că şi alte femei vor purta o astfel de îmbrăcăminte. Atât femeile cât şi bărbaţii trebuie să investească în îmbrăcăminte de bună calitate şi bine croită.

Chiar dacă gazdele vin la întâlnire în îmbrăcăminte lejeră şi sandale, nu este neapărat obligatoriu ca şi oaspeţii să vină la fel. În afaceri, problema nu este cum poţi să te îmbraci, ci ce trebuie să îmbraci şi aceasta pentru că îmbrăcămintea reflectă respectul de sine, precum şi respectul faţă de cei cu care te întâlneşti. În definitiv toată lumea apreciază o persoană îmbrăcată cu gust.

c. ***Gestica.*** Este uimitor cât de variată este gestica oamenilor de pretutindeni. În timp ce într-o parte a lumii anumite gesturi sunt o obişnuinţă zilnică, în alte părţi reprezintă un tabu. Printre cele mai importante aspecte ale unei prime întâlniri sunt strângerea de mână şi distanţa "conversaţională".

Nu toată lumea preferă ***strângerea de mână***. În Japonia, Coreea şi alte câteva ţări asiatice contactul fizic este evitat. Un om de afaceri din Asia "europenizat' va întinde mâna, însă obiceiul local este să se salute persoanele printr-o uşoară înclinare a capului sau corpului. În celelalte părţi ale lumii strângerea de mână este o obişnuinţă în tot timpul zilei. Obiceiul este folosit cu prevalenţă în America Latină, Europa, Africa şi lumea arabă. Oameni care se cunosc de ani de zile şi se întâlnesc în fiecare zi îşi strâng mâna zilnic când vin şi pleacă de la lucru. Persoanele care vin în birourile şefilor dau mâna cu aceştia în semn de respect.

În America Latină, strângerea de mână este însoţită de un "abrazo", care poate varia de la o simplă ***batere pe umăr*** cu mâna stângă la o îmbrăţişare viguroasă, în cazul prietenilor apropiaţi şi rudelor. Versiunea braziliană este o îmbrăţişare uşoară, care este aproape obligatorie după 3-4 întâlniri. Aceeaşi batere pe umăr în SUA înseamnă o aprobare a lucrului bine făcut, în timp ce în Japonia este considerată o lipsă de respect.

Zâmbetul a devenit un fel de limbaj universal în afaceri şi salvează multe situaţii delicate. Contează mult însă ca zâmbetul să fie normal, adică dinţii să fie în întregime dezveliţi, iar colţurile gurii să fie arcuite în sus. Un astfel de zâmbet spune un "Mă bucur cu adevărat că v-am întâlnit". Un zâmbet în care buzele fac o elipsă în jurul dinţilor denotă falsitate şi lipsă de onestitate.

Şi sprâncenele vorbesc. În cele mai multe culturi, ridicarea sprâncenelor aproape instinctiv, printr-un gest rapid, şi menţinerea lor în această stare aproape jumătate de secundă, reprezintă un gest de aprobare şi prietenie.

Modul de ascultare contează şi el foarte mult. Se cunoaşte imediat o persoană care nu este atentă la discuţii. Dacă persoana este atentă la discuţii va da din când în când afirmativ din cap şi v-a strecura un "Hmm".

Distanţa "conversaţională" poate varia de la 50 cm la 2 metri. În ţările în care oamenilor le place să se atingă (America Latină, Orientul Mijlociu) distanţa poate fi deranjant de apropiată pentru un german sau american. Totuşi, îndepărtarea

poate fi considerată o lipsă de angajare. În Japonia şi alte ţări asiatice distanţa este mai mare şi orice tentativă de apropiere este considerată o inutilă încercare de intimitate.

d. ***Limba***. Limba internaţională de afaceri este engleza, însă semnificaţia cuvintelor diferă şi la ţările vorbitoare de limba engleză. De altfel Bernard Shaw spunea că SUA şi Marea Britanie sunt două ţări care se deosebesc prin faptul că vorbesc aceeaşi limbă. Călătorii americani, canadieni, australieni şi britanici constată mari diferenţe între engleza idiomatică şi cea "corectă". Chiar şi un vorbitor fluent al limbii engleze poate fi uimit de mulţimea idiomurilor şi jargoanelor folosite. De aceea, trebuie vorbit rar şi clar.

De asemenea, nici portugheza vorbită în Brazilia nu este aceeaşi cu cea din Portugalia, la fel cum franceza din Franţa este diferită de cea canadiană.

O regulă nescrisă în afaceri este ca discuţiile să se poarte totuşi în limba ţării gazdă. Cum acest lucru este destul de greu de realizat, este bine să se angajeze un translator. În unele ţări a vorbi cursiv în limba ţării respective nu este tocmai un avantaj, întrucât se consideră că partenerul de discuţii a pierdut avantajul "terenului propriu". Câteva cuvinte în limba ţării respective sunt însă foarte binevenite, în special când se vorbeşte cu taximetriştii, funcţionarii de la hotel şi chelnerii. În plus, partenerul de discuţii va fi impresionat că se încearcă învăţarea limbii ţării respective.

e. ***Umorul***. Umorul nu călătoreşte pretutindeni la fel. Oamenii gustă glumele în mod diferit şi a încerca să explici străinilor glumele este inutil, la fel cum ar fi şi încercarea lor. Totuşi, dacă nu se rezistă ispitei, trebuie ţinut cont de următoarele recomandări: nu se spun glume care depind de jocurile de cuvinte; subiectul glumei nu trebuie să deranjeze; informarea asupra modului cum reacţionează oamenii din acea ţară asupra problemelor delicate; solicitarea să se spună unele glume locale, pentru a se face o idee despre ce consideră ei glumă. Prin urmare, trebuie încercat să se spună doar glume bune. În definitiv, de o glumă bună râde toată lumea.

f. ***Valorile culturale***. Rolul valorilor culturale este greu de determinat în marketingul internaţional, însă acestea au un rol

esențial în succesul afacerilor. Etica și motivarea în muncă sunt elemente care influențează performanța. Valorile culturale influențează, spre exemplu, modul în care privesc oamenii punctualitatea. Zicala "Ceasul aleargă în Anglia și se plimbă în Spania și Franța" spune multe. Și o glumă spune că singurul loc în care nu întârzie spaniolii este corida.

În societățile moderne timpul a devenit o marfă sau cum se spune "time is money". Orizontul de timp pentru cele mai multe firme americane este măsurat în profituri trimestriale, în timp ce multe țări asiatice măsoară orizontul de timp în termeni de 25, 50 sau 100 ani. În țările cu valori tradiționale mai vechi, timpul este măsurat după rotația soarelui, a fazelor lunii sau în raport de evoluția planetelor.

Valorile societății determină atitudinea față de bogăție, consum, împlinire, tehnologie și schimbare, elemente pe care trebuie să le aibă neapărat în vedere firma care dorește să se implice în afaceri pe piețele străine.

3. ***Studierea caracteristicilor țărilor care vor fi vizitate.*** O bună pregătire înainte de călătorie ne scutește de multe probleme. Aceasta este cu atât mai necesară atunci când se vizitează țările străine. Câteva aspecte mai importante din acest punct de vedere sunt: informații asupra monedei naționale, voltajul electric, sărbători, starea vremii.

a. ***Moneda națională.*** Înainte de plecare este bine de verificat raportul de schimb al monedei naționale cu cel al țărilor ce vor fi vizitate și cu al dolarului. Aceasta va permite formarea în primul rând a unei idei asupra costului transportului de la aeroport la hotel. De prea multe ori străinii cad în capcana taximetriștilor locali lipsiți uneori de scrupule. Prin verificarea cursului de schimb publicat în paginile principalelor ziare, se poate face o idee privind raportul de schimb.

Nu este rău să se procure ceva "mărunțiș" pentru transport până la destinație. În felul acesta se vor evita cozile lungi care se fac la aeroport la ghișeele de schimb și, de ce nu, raportul de schimb mai nefavorabil oaspeților practicat de multe agenții de schimb din aeroporturi.

b. ***Voltajul electric.*** În majoritatea țărilor lumii curentul electric are 220 V. Doar în cele două Americii curentul are 110 V. În consecință, trebuie să se cumpere convertoare electrice, acolo unde este cazul, dacă se iau în călătorie calculatoare, faxuri portabile, mașini de bărbierit, foen, fier de călcat, aparat de radio.

c. ***Sărbători.*** Fiecare țară își are sărbătorile sale specifice, fie ele religioase sau nu. Trebuie evitate asemenea zile, pentru a nu petrece prea multe zile prin hoteluri. De asemenea, în unele țări se practică așa numitele sărbători de "legătură", în sensul că dacă o sărbătoare cade miercuri și joi, de exemplu, vinerea este declarată zi liberă. Informații utile în această privință se pot găsi în "The World Business Calendar".

d. ***Starea vremii.*** Un călător prudent se interesează și de starea vremii în zona în care va pleca. Internetul este deosebit de util și din acest punct de vedere.

4. ***Obținerea documentelor personale.*** Nu încape nici o îndoială că trebuie eliberate toate documentele necesare plecării în străinătate, cu valabilitate pe întreaga perioadă a călătoriei. Planificarea în avans evită complicațiile de ultim moment. Documentele personale care nu trebuie să lipsească sunt: pașaportul viza, imunizări, scrisoare specială de vamă, permis de conducere internațional.

a. ***Pașaportul.*** Pașaportul este cerut pentru toate călătoriile internaționale, cu excepția Republicii Moldova. Trebuie verificat ca termenul de valabilitate să nu fie expirat și să fie reînnoit în timp util, dacă este cazul.

b. ***Viza.*** Majoritatea țărilor solicită viză de intrare, pe lângă pașaport. Procesul de obținere a vizei este oarecum similar celui de obținere a pașaportului. La unele ambasade, eliberarea vizelor se face destul de anevoios, așa că nici în acest caz nu trebuie lăsat totul pentru ultimul moment. Trebuie obținute din timp informații privind documentele care se solicită pentru obținerea vizelor și a perioadei de timp necesară eliberării acestora.

c. ***Imunizări.*** Unele țări au cerințe speciale privind imunizarea. În anumite cazuri, imunizarea trebuie făcută cu o

lună înaintea plecării. Camerele de Comerț pot informa asupra unor astfel de cerințe de imunizare.

d. ***Scrisoare specială de vamă.*** Dacă se dorește luarea în călătorie a unor eșantioane sau materiale promoționale, este recomandat să se obțină o scrisoare specială de vamă. Denumită "Carnet", această scrisoare este un document vamal care permite destinatarului să ducă cu el sau să trimită prin poștă mărfurile specificate în document, pentru perioada de timp menționată și în anumite țări, fără a plăti taxe vamale. În acest fel se vor evita discuțiile cu funcționarii vamali, care pot considera că mărfurile vor fi lăsate în țara străină, fără a plăti taxele vamale. Camera Internațională de Comerț poate elibera acest carnet, care garantează plata taxelor vamale, dacă marfa nu va fi readusă în țară. Având acest carnetul în toate țările ce vor fi vizitate, se vor economisi timp și bani, fără a avea dificultăți la vamă. Carnetul se eliberează pe o perioadă de timp determinată și pentru anumite categorii de mărfuri.

e. ***Permis de conducere internațional.*** Obținerea unui permis de conducere internațional nu este o cerință, însă este un avantaj important, atunci când se dorește închirierea unui autoturism în țara străină.

Evaluarea mediului furnizează conducerii informații privind tendințele schimbărilor externe în zonele geografice unde este implicată firma în afaceri și/sau dorește să se implice. Aceste schimbări se referă la economie, competiție, stabilitatea politică, tehnologie și la date la demografice despre consumatori. Se începe cu previziuni privind comercializarea anumitor produse, venitul pe locuitor, disponibilitatea forței de muncă și a surselor de materii prime. Se continuă apoi cu previziunile modificărilor ratelor de schimb, controlul schimburilor, balanța de plăți și rata inflației. O a treia previziune are ca obiect potențialul cotei de piață a firmei într-o anumită zonă geografică, precum și concurenții. Alte aspecte analizate sunt stabilitatea politică, presiunile guvernamentale și naționalismul. Aceste evaluări sunt extrem de importante în determinarea potențialului de profit al regiunii, considerent esențial în stabilirea locului de realizare a operațiunilor internaționale.

Dacă evaluarea mediului este bine realizată se poate determina tipul strategiei de urmat.

6.2.2. Analiza activității interne a firmei

Odată identificate oportunitățile de afaceri internaționale, firma trebuie să-și evalueze propriile posibilități de exploatare a acestor oportunități. În acest sens va trebui să aibă în vedere următoarele elemente: motivarea conducerii, atitudinea conducerii și gradul de implicare în afaceri internaționale a acesteia, produsele firmei, capacitățile de producție, personalul, resursele financiare.

A. ***Motivarea conducerii.*** Procesul de internaționalizare a afacerilor începe atunci când conducerea firmei are suficiente motive pentru a o face.

Motivele care proiectează firma în arena internațională pot fi proactive și reactive.

a. ***Motivele proactive.*** Motivele proactive sunt inițiate de conducerea firmei și reprezintă stimuli care provoacă schimbarea strategică. Prin urmare, firmele proactive se implică în acțiuni de marketing internațional pentru că doresc din proprie inițiativă să o facă. Cele mai stimulative motive proactive sunt profitul, avantajele tehnice și tehnologice, informațiile exclusive, facilitățile guvernamentale, economia de scară.

1. ***Profitul.*** Argumentul cel mai adesea invocat pentru motivarea implicării

transfrontiere este profitul. El este practic și rațiunea de a intra în afaceri. Multe firme ajung să fie profitabile în special datorită eficienței activităților pe piețele străine. Pentru majoritatea firmelor însă piața internațională asigură doar supraviețuirea, constituind o sursa suplimentară de venit.

2. ***Avantajele tehnice și tehnologice.*** O firmă poate realiza produse sau servicii cu caracter de unicitate pe piața internațională sau să posede tehnologii avansate în domeniul său de activitate. Astfel, companiile Microsoft, BMW și Canon sunt recunoscute pentru tehnologia de vârf a produselor lor, Gilletette pentru reclama făcută, Kodak, Canada Dry și

Panasonic pentru rețeaua de distribuție performantă, Coca-Cola, Sony și Mercedes pentru numele lor de marcă, Ford, Ikea și Toyota pentru raportul preț / calitate.

În marketingul internațional nu întotdeauna produsele unice în țară sunt unice și pe piețele străine. Din cauza competiției puternice pe arena internațională și a lipsei unui sistem eficient de protecție a proprietății intelectuale, durata de menținere a acestui avantaj s-a redus simțitor.

3. ***Informațiile exclusive.*** Unele firme pot deține informații exclusive despre clienții străini, anumite piețe etc. Aceste informații pot fi obținute fie prin studierea specifică a piețelor străine, fie prin contactele speciale ale anumitor persoane din firmă sau pur și simplu prin prezența pe piața potrivită la momentul potrivit.

4. ***Facilitățile guvernamentale.*** Pentru dezvoltarea propriilor țări unele guverne încurajează prezența firmelor străine. În acest fel o firmă poate pătrunde pe o anumită piață datorită facilităților care le acordă guvernele unor țări.

5. ***Economia de scară.*** Prin extinderea activității pe piețele străine o firmă poate obține un avantaj esențial conferit de economia de scară: reducerea costurilor de producție, ca urmare a creșterii volumului de producție.

b. ***Motivele reactive.*** Motivele reactive reprezintă răspunsul firmei la schimbările și presiunile mediului, prin adaptarea acesteia la noile condiții apărute. Firmele reactive se implică deci în acțiuni de marketing internațional pentru ca sunt silite să o facă. Motivele reactive mai importante sunt presiunea concurenței, saturarea pieței, sezonalitatea producției, excedentul de capacitate, accesul la materii prime și forța de muncă mai ieftină.

1. ***Concurența.*** Pe măsură ce piața devine din ce în ce mai competitivă, necesitatea de a desfășura activități internaționale este prețul plătit pentru intrarea în afaceri. În ultimul timp concurența vine nu numai din partea firmelor din țară, ci și a firmelor din străinătate. Singura modalitate de supraviețuire în această situație poate fi pătrunderea pe piețele internaționale.

2. ***Saturarea pieței.*** Un produs care pe piața internă a atins stadiul de maturitate sau chiar saturație poate fi vândut cu

succes pe piețele țărilor care au tehnologii mai puțin dezvoltate. În felul acesta, produsul se va afla în stadiul de introducere pe unele piețe, iar pe altele în stadiul de creștere, asigurându-se prelungirea ciclului general de viață al produsului respectiv.

3. ***Sezonalitatea producției.*** În cazul în care producția sau vânzările firmei au un caracter sezonier, exportul poate contrabalansa această sezonalitate prin stabilizarea vânzărilor, creșterea eficienței în producție și folosirea corespunzătoare a forței de muncă.

4. ***Excedentul de capacitate.*** Prin export se poate realiza o mai bună folosire a capacităților de producție existente și a forței de muncă, ceea ce va avea ca efect reducerea costurilor generale de operare. Crescând volumul vânzărilor, se amortizează mai repede cheltuielile generale și se utilizează mai bine excedentele de capacitate.

5. ***Accesul la materii prime și forță de muncă mai ieftine.*** Prin realizarea unor produse în străinătate se pot obține importante avantaje ce decurg din costul mai redus al materiilor prime din acea țară și plata unor salarii mai mici decât în propria țară.

B. ***Atitudinea conducerii și gradul de implicare în afaceri internaționale.*** Internaționalizarea afacerilor este adesea un proces evolutiv, fazele de început fiind marcate de indecizie, teamă și subestimare a capacității firmei de a concura pe piețele străine. În multe cazuri se consideră că piața internă mai poate absorbi satisfăcător produsele firmei și nu este cazul să se facă eforturi de extindere în străinătate. Cu timpul însă conducerea se gândește din ce în ce mai mult la posibilitatea unor afaceri în străinătate. Deși nu există încă un efort concentrat, conducerea este conștientă de oportunitățile internaționale. Până la urmă conducerea se decide că a sosit momentul să identifice oportunitățile internaționale existente și să le exploateze ca atare.

C. ***Produsele firmei.*** Pentru a pătrunde cu succes pe piețele internaționale o firmă trebuie să aibă produse înalt competitive. Introducerea unui nou produs poate genera un volum de vânzări în străinătate care să îl depășească cu mult

pe cel din țară. Avantajul competitiv poate fi obținut și prin vânzarea produselor la un preț mai mic decât concurenții externi. Dacă produsul are și caracteristici funcționale și estetice unice, șansa de succes este mult mai mare.

Desigur, gradul de acceptare al produsului poate varia. În această fază nu poate însă fi luat nimic ca sigur, iar ipotezele pesimiste nu își au rostul. Piața internațională este plină de surprize. În ultimul timp, de exemplu, Rusia importă până și votcă. Magazinele de pretutindeni atrag mase întregi de consumatori, în special dacă au produse de import. Unele produse vor fi vândute ca atare, fără nici o modificare. Alteori va fi necesar un ambalaj cu indicații în limba țării străine. Unele produse electrotehnice vor trebui adaptate la cerințele de voltaj străine. În SUA și Canada, de exemplu, motoarele trebuie să aibă 110 V. În fazele inițiale trebuie găsite însă piețe care acceptă produsul ca atare. ^a^i cu cât este mai complexă piața, cu atât poate fi cererea mai mare. La început singurul lucru care trebuie făcut este vinderea produsului în străinătate. Eforturile nu trebuie disipate.

D. ***Capacitățile de producție.*** Firma trebuie să planifice comercializarea în străinătate a unui volum de producție rezonabil. Expansiunea în străinătate nu trebuie să se bazeze într-o măsură prea mare pe folosirea capacităților de producție. Este deosebit de important în acest context să se calculeze numărul de unități suplimentare care pot fi produse cu aceleași costuri fixe sub media și deasupra mediei vânzărilor. Pierderea datorată capacităților de producție va fi doar la costurile materialelor și manoperei pe produs.

E. ***Personal.*** Nu se poate face marketing internațional fără un personal competent în acest domeniu. Dacă firma are salariați cheie care au cunoștințe în domeniu și doresc să se implice în afaceri internaționale, șansa de reușită este mult mai mare.

F. ***Resursele financiare.*** Posibilitățile financiare ale firmei determină în mare măsură gradul de implicare în afaceri internaționale. Succesul pe piața internă influențează în mare măsură capacitatea firmei de a pătrunde pe alte piețe. Desigur, orice afacere necesită efectuarea unor cheltuieli. Pentru

pătrunderea pe o piață internațională primele cheltuieli sunt legate de călătoriile în străinătate, cercetarea pieței și promovare. O regulă de bun simț spune că orice expansiune necesită o marjă constantă de profit de 1-3 ani.

Prin analiza activității interne firma evaluează punctele sale tari și slabe manageriale, tehnice, materiale și financiare pentru determinarea capacității de a obține avantaje din oportunitățile de piață internaționale. Etapa se poate desfășura și concomitent cu cea anterioară. Analiza identifică factorii criticii de succes: prețul, calitatea, serviciile, siguranța etc. dacă firma are resursele necesare exploatării oportunităților de piață din acea zonă a lumii, va continua procedura de elaborare a strategiei, iar dacă resursele sunt insuficiente se vor căuta noi piețe pe care să se pătrundă și care pot fi atacate cu resursele existente.

6.2.3 Formularea obiectivelor și elaborarea strategiei

Obiectivele firmei se stabilesc în funcție de evaluărilor externe și analiza internă a activității firmei. În tabelul 6.2 sunt redate unele dintre obiectivele posibile ale firmelor internaționale

Obiective ale firmelor internaționale

Tabel 6.2

Profitabilitate
• Nivelul profitului • Eficiența investițiilor • Creșterea anuală a profitului • Creșterea anuală a câștigurilor pe acțiune
Marketing
• Volumul total al vânzărilor • Cota de piață • Creșterea volumului vânzărilor • Creșterea cotei de piață • Integrarea piețelor țării pentru creșterea eficienței activității de marketing

Producție
• Ponderea volumului producției străine în total producție • Economia de scară prin integrare internațională în producție • Calitatea și costul controlului • Introducerea metodelor de producție cu costuri scăzute
Finanțe
• Finanțarea filialelor străine • Minimizarea poverii taxelor globale • Optimizarea structurii capitalului • Minimizarea pierderilor din fluctuațiile externe
Personal
• Instruirea managerilor cu orientare globală • Instruirea conducerii din țările gazdă

Obiectivele de profit și marketing domină majoritatea planurilor strategice ale firmelor multinaționale. Profitabilitatea este obiectivul esențial întrucât firmele internaționale își asumă riscuri mai ridicate și efortul realizat este mai mare decât la operațiunile interne. Prin urmare firmele internaționale trebuie să obțină un profit superior care să justifice efortul depus.

Odată stabilite obiectivele, se vor formula strategiile de urmat.

6.2.4. Implementarea strategiei

Formularea strategiei presupune furnizarea de bunuri și servicii în concordanță cu planul de acțiune. Implementarea strategiei vizează două aspecte: alegerea pieței țintă și stabilirea modului de intrare pe piața țintă.

6.2.4.1. Alegerea piețelor țintă

Evaluarea oportunităților internaționale de marketing se realizează printr-un proces de selecție care presupune culegerea de informații relevante despre fiecare țară și

eliminarea țărilor cu potențialul de piață cel mai scăzut. În procesul de selecție se pot comite două erori: ignorarea piețelor care au un potențial ridicat din punct de vedere al firmei, investigarea prea detaliată a piețelor cu un potențial limitat. Procesul de selecție are tocmai rolul de a concentra eforturile firmei doar asupra țărilor celor mai promițătoare, utilizându-se sursele de date disponibile.

A. ***Etapele procesului de alegere a piețelor țintă.*** Procesul de selecție cuprinde patru faze: identificarea pieței, evaluarea preliminară, evaluarea analitică, alegerea finală. El are menirea de a identifica piețele cele mai atractive. Deși firma nu dorește să piardă nici o oportunitate de piață, nu se pot întreprinde cercetări în toate țările lumii(Atlasul Băncii Mondiale, de exemplu, cuprinde peste 200 de țări și teritorii.

a. ***Identificarea pieței.*** În prima fază se evaluează potențialul general de piață, folosindu-se date la nivel macroeconomic. Scopul este de a se face o primă distincție între țările cu reale oportunități de piață și cele care nu prezintă nici o oportunitate sau oportunitățile sunt foarte reduse ori gradul de risc este foarte ridicat. Alegerea se bazează în mare parte pe date ușor accesibile referitoare la statisticile economice, mediul politic, structura socială și caracteristicile geografice. Populația în sine este uneori un bun criteriu de selecție. China, cu peste un miliard de locuitori, și India, cu peste 900 milioane, sunt piețe potențiale atractive, atât timp cât economia este deschisă. După selecția din această fază rezultă oportunitățile preliminare.

b. ***Evaluarea preliminară.*** După alegerea țărilor candidate urmează evaluarea preliminară a condițiilor generale de piață la nivel de produs. Aceasta presupune determinarea mărimii pieței potențiale și gradul de acceptare a produsului respectiv. În acest sens trebuie identificate tendințele de creștere ale produselor similare, gradul de acceptare culturală a unor asemenea produse, mărimea pieței, stadiul ei de dezvoltare, intensitatea concurenței, barierele tarifare. În faza evaluării preliminare se identifică oportunitățile posibile.

c. ***Evaluarea analitică.*** Cel de-al treilea stadiu de selecție se bazează pe cercetări la nivel microeconomic privind factorii

specifici care influențează succesul sau eșecul produsului pe piață. Printre aceștia sunt modul de intrare, costul intrării, profitul potențial. Procesul de selecție are în vedere în primul rând profitabilitatea. În urma evaluării analitice se identifică oportunitățile probabile.

d. ***Alegerea finală.*** Alegerea finală este un proces de evaluare și ierarhizare a piețelor potențiale în funcție de resursele, obiectivele și strategiile firmei. Prioritate se va acorda piețelor ce au costuri de intrare scăzute, nivel de risc redus și o eficiență a investițiilor ridicată. În urma alegerii finale rezultă o listă de piețe ierarhizate în funcție de prioritățile firmei.

B. ***Criterii de alegere a piețelor țintă.*** Procesul de alegere a piețelor țintă presupune stabilirea unor criterii de selecție.

Cercetările arată că factorii care schimbă în mod substanțial atractivitatea unei țări sunt mărimea pieței și potențialul ei de creștere, riscul politic, competiția, infrastructura locală, similaritățile pieței.

a. ***Mărimea pieței și potențialul ei de creștere.*** Cu cât este mai mare potențialul cererii pe o piață cu atât aceasta va fi mai atractivă.

Măsurarea mărimii și creșterii pieței se poate face atât la nivel macroeconomic cât și microeconomic. Indicatorii macroeconomici cu care se poate măsura mărimea pieței pot fi grupați în trei categorii: indicatori geografici: suprafața țării, condițiile climatice, caracteristici topografice; caracteristici demografice: populația totală, ritmul de creștere al populației, distribuția pe vârstă a populației, densitatea populației; caracteristici economice: produsul național brut total și pe locuitor, venitul pe locuitor și ritmul de creștere al acestuia, venitul disponibil pe persoană și familie, distribuția venitului. Acești indicatori macroeconomici se utilizează de regulă în prima fază de alegere a piețelor țintă, deoarece datele sunt în general disponibile și pot fi eliminate țările cu un potențial redus al pieței. Indicatorii macroeconomici se concentrează asupra cererii potențiale totale (populația) și posibilitatea de a cumpăra produsul (venit pe locuitor). Colgate-Palmolive, de exemplu, consideră că puterea de cumpărare pe locuitor este

un indicator important al oportunităților de piață. Nestlé vede ca țări atrăgătoare cele cu o populație mare și putere de cumpărare ridicată.

Datorită faptului că acești indicatori sunt generali, ei nu reflectă neapărat perceperea nevoii pentru un anumit produs. O țară precum Iranul, de exemplu, poate avea o populație și un venit care să sugereze un potențial ridicat pentru lamele sau aparatele de bărbierit, însă consumatorii, majoritatea musulmani, pot să nu simtă nevoia de a cumpăra produsul.

Indicatorii microeconomici indică de regulă gradul de consum al produselor firmei sau al celor similare, adică nevoia percepută și pot fi folosiți pentru estimarea mărimii pieței. Indicatorii microeconomici care pot fi utilizați în determinarea mărimii pieței sunt: numărul de aparate de radio și televizoare, numărul de cinematografe, numărul de spitale și numărul paturilor de spital, numărul de medici, consumul de alcool, consumul de cafea, consumul de benzină, numărul de hoteluri și al paturilor din hotel, numărul de telefoane, numărul de turiști, numărul de autoturisme, numărul de pasageri pe liniile aeriene, producția de oțel, numărul de ingineri și cercetători științifici, gradul de cultivare a pământului, consumul de electricitate. Deși statisticile privind consumul real al anumitor produse pot să lipsească, se poate utiliza consumul unor produse similare. De exemplu, numărul de autoturisme poate indica cererea potențială de cauciucuri, benzină, uleiuri etc.

Indicatorii macroeconomici și microeconomici ai mărimii pieței permit determinarea sau deducerea mărimii pieței potențiale. În continuare este necesară evaluarea riscului asociat cu fiecare oportunitate de piață.

b. ***Riscul politic.*** Pentru multe firme principala preocupare pe care o au atunci când evaluează piețele străine o reprezintă riscul politic. Există diferite surse de informații privind evaluarea riscului politic, începând de la situațiile statistice detaliate privind evoluția politică a țării până la reportajele impresionante ale unor ziariști care au făcut vizite recente în străinătate.

Riscul politic tinde să fie evaluat mai subiectiv decât indicatorii cantitativi ai mărimii pieței. Evaluarea lui este însă

la fel de importantă ca cea a mărimii pieței. Indicatorii cu care poate fi măsurat riscul politic se grupează în patru categorii. În ordinea descrescătoare a importanței lor aceştia sunt: instabilitate generală: revoluții, agresiune externă, numărul execuțiilor politice, numărul de locuri pe care le au socialiştii şi comuniştii în legislatură, raportul soldați / civili; riscuri de expropriere: probabilitatea naționalizării, număr de exproprieri, număr de confiscări; riscuri de operare: restricții asupra mişcării capitalurilor, restricții asupra importurilor şi exporturilor, restricții asupra investițiilor străine, reglementări privind conținutul local al unor produse, întârzieri birocratice; riscuri financiare: restricții de repatriere a profiturilor şi capitalului, fluctuația ratei de schimb, impozite şi taxe.

Informații utile privind riscul politic pe termen lung pot furnizate de Business International, Frost & Sullivan, Political Risk Services. Desigur, aceasta nu exclude ținerea la curent cu evenimentele curente. În plus, multe riscuri nu pot fi previzionate nici de cele mai specializate servicii.

Pe măsură ce guvernele se schimbă şi noi regimuri vin la putere, riscul politic poate fi temporar. Important este însă ca firma să fie la curent cu indicatorii de evaluare a riscului politic şi evoluția acestora.

c. ***Competiția.*** Numărul, mărimea şi calitatea concurenților de pe o anumită piață influențează în mare măsură capacitatea firmei de intra pe acea piață şi de a obține profit. De regulă structura concurenței pe pieţele străine este mai greu de determinat decât mărimea pieței sau riscul politic.

Competiția globală este intensă şi are tendință de creştere. Cei mai reprezentativi factori care influențează competitivitatea unei firme pe plan internațional sunt redați în tabelul 6.3.

Datorită dificultății în obținerea informațiilor, evaluarea concurenților se face de regulă în ultimele faze ale procesului de alegere a pieţelor țintă, atunci când au mai rămas puține țări pentru selecție.

Factori care afectează competitivitatea firmei

Tabel 6.3

Factori	*Mod de influență*
1. Salariile	Dacă produsul este mare consumator de muncă, țara cu salarii mai mic este avantajată
2.Productivitatea muncii	Dacă productivitatea este ridică, se vor realiza produse de calitate superioară, folosind maşini moderne, firma / țara având o eficiență sporită
3. Costul capitalului	Dacă banii se împrumuta în condiții avantajoase sau creşterea capitalului propriu se poate face cu costuri mai mici, o firmă poate investi mai mult
4. Tehnologie	Țara / firma care are un produs cu tehnologie de vârf care poate fi protejat prin patente este avantajată
5. Management	Dacă firma are un management superior şi personal de înaltă calificare în producție şi marketing va avea avantaje substanțiale față de concurenți
6. Guvern	Guvernul poate ajuta firmele prin subvenții în cercetare, dezvoltare şi marketing sau impune reglementări, taxe ridicate şi controlul ramurii
7. Raportul de schimb	Prețul este influențat de raportul de schimb. Dacă moneda se întăreşte, este mai greu de vândut în străinătate. În acelaşi timp moneda mai puternică face importurile mai ieftine, atrăgând creşterea acestora
8. Factori specifici țării	Tara cu populație mai educată, cu o cultură bazată pe muncă asiduă, economii şi preocupare pentru bunăstarea societății în general este mai competitivă pe pieţele lumii

Sursa: Terpstra, V., Sarathy, R., International Marketing, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, New York, 1997, p 942.

Informații utile privind natura concurenței dintr-o anumită țară pot fi obținute de la Camerele de Comerț, ambasadele sau consulatele străine, Internet etc. Multe țări au numeroase

organizații care pot oferi informații în diferite domenii. Informații despre piața produselor electronice din Japonia, de exemplu, se pot obține de la Japan External Trade Organization, Japan Electronic Industry Development Association, Electronic Industries Association of Japan, Japan Electronic Measuring Instrument Manufactures Association. Un alt mod și cel mai costisitor de a obține informații privind piața străină este deplasarea în străinătate pentru culegerea de date primare, de la consumatori și concurenți. Deoarece călătoria în străinătate este absolut necesară înainte de luarea deciziei finale de alegere a pieței țintă, ea trebuie privită ca o componentă importantă a procesului de selecție a pieței.

d. ***Infrastructura locală.*** Infrastructura fizică a pieței este formată din sistemul de distribuție, rețeaua de transport și sistemul de comunicații. În general, angajarea firmei în activități de marketing internațional este invers proporțională cu nivelul infrastructurii pieței locale.

e. ***Similaritățile pieței.*** Între alegerea pieței țintă și similaritățile pieței există o strânsă corelație. Conceptul de similaritate a pieței este simplu. El presupune existența unor condiții de piață în alte țări asemănătoare cu cele din țară. Măsurarea similarității se poate face cu ajutorul următorilor indicatori: producția agregată și transportul, consumul personal, comerțul, învățământ și educație. Compania McDonald's, de pildă, preferă țările care au un stil de viață similar cu cel din SUA, în care ponderea femeilor care lucrează este ridicată, iar masa de prânz nu durează mult.

Prin pătrunderea pe o piață similară riscul determinat de incertitudinea existentă pe pieţele străine este mult diminuat. Pătrunderea pe o piață care folosește aceeași limbă, același sistem de distribuție și clienți similari este mai puțin dificilă decât atunci când se pătrunde pe o piață în care aceste elemente sunt diferite. Totuși, avantajele similarității trebuie privite prin prisma mărimii pieței. O țară poate avea multe similarități cu alta, însă cererea poate fi foarte redusă pentru un anumit produs.

6.2.4.2. Stabilirea modului de intrare pe piața străină.

Odată ce firma a luat decizia de pătrundere pe o piață străină, ea trebuie să aleagă modalitatea de intrare pe acea piață, precum și gradul de implicare și angajare pe respectiva piață. Aceste decizii presupun analiza detaliată și evaluarea potențialului pieței străine, precum și a posibilităților firmei de pătrundere pe piața avută în vedere. Multe firme pătrund pe pieţele străine în mod etapizat, schimbându-și strategia și tactica în funcție de gradul de implicare pe piață. Deși există o mare varietate de păreri privind modalitatea de intrare pe o piață i totuși patru moduri distincte: export, licențiere, societate mixtă, proprietate totală.

În tabelul 6.4 se prezintă caracteristicile principale ale fiecăreia dintre cele patru forme de pătrundere pe pieţele internaționale.

Caracteristicile formelor de pătrundere pe pieţele internaționale

Tabel 6.4

Modalitate	***Localizarea fabricației***	***Forme de participare a firmei străine***	***Proprietate***	***Investiție curentă***
Export	Autohtonă	Distribuție și vânzare prin firme străine	Străină	Scăzută
Licență	Străinătate	Fabricația și marketingul în sarcina firmei străine	Străină	Scăzută
Societate mixtă	Străinătate	Participație	Mixtă	Medie sau ridicată
Proprietate directă	Străinătate	Conducători și executanți autohtoni sau din străinătate	Națională	Ridicată

Sursa: Adaptat după: Zigmund,W., D'Amico, M., Marketing, 3rd ed, John Wiley & Sons, New York, 1989, p.574.

1. ***Exportul.*** Exportul reprezintă modul cel mai simplu de pătrundere pe pieţele străine. El presupune vânzarea pe pieţele străine a unor produse realizate în ţară. Exportul presupune extinderea pieţelor, impactul său pozitiv caracterizându-se prin:

- reducerea costurilor unitare în producţia de masă, prin repartizarea cheltuielilor indirecte pe un număr mai mare de produse;
- creşterea volumului vânzărilor;
- prelungirea ciclului de viaţă al produselor pe alte pieţe unde se menţine cererea;
- îmbunătăţirea calităţii produselor, prin impactul concurenţial internaţional şi prin nivelele de acceptare pe diferite pieţe.

O firmă are la dispoziţie două modalităţi de realizare a activităţilor sale de export: vânzarea produselor printr-un intermediar din ţară, modalitate denumită export indirect; vânzarea produselor printr-un intermediar din străinătate, modalitate denumită marketing direct.

a. ***Exportul indirect.*** Pentru micşorarea riscului acţiunilor internaţionale, producătorul poate alege intermediari din ţara sa, care îşi asumă responsabilitatea comercializărilor produselor în străinătate. În felul acesta, produsele sunt vândute indirect cumpărătorului străin. Riscurile asociate cu procesul de export în sine şi vânzarea produselor în străinătate este asumat de intermediari. Această soluţie poate fi adoptată atunci când firma nu are experienţă internaţională, intermediarul fiind acela care cunoaşte caracteristicile pieţelor străine. Odată vândut produsul intermediarului, firma pierde controlul distribuţiei acestuia şi a serviciilor postvânzare. Datorită nivelului redus de implicare, exportul indirect este considerat adesea ca un mijloc de "testare" a apelor internaţionale.

b. ***Exportul direct.*** Atunci când firma contactează intermediarii străini pentru a-şi vinde produsele sale în străinătate sau înfiinţează filiale proprii de vânzări în alte ţări realizează un export direct. Prin urmare, firma vinde direct unui cumpărător străin. Această variantă presupune cunoştinţe

speciale de derulare a operaţiunilor de export şi asigură un control mai mare al firmei asupra reţelei de distribuţie. În situaţia în care firma îşi deschide o filială proprie de vânzări în străinătate, ea îşi asigură controlul deplin al activităţilor de vânzare în străinătate. Acest fapt este cu adevărat important atunci când produsele firmei necesită activităţi de marketing şi vânzări speciale. În acest caz firma transferă în străinătate nu numai produsul, ci şi întregul său program de marketing, ceea ce poate mări considerabil succesul produsului pe piaţă. Costurile deschiderii unei filiale de vânzări în străinătate sunt însă mult mai mari decât în cazul vânzării prin intermediari. De aceea, trebuie evaluate cu multă grijă cheltuielile necesare deschiderii unei astfel de filiale în străinătate.

În tabelul 6.5 se prezintă principalele avantaje şi dezavantaje ale exportului direct:

Avantajele şi dezavantajele exportului direct

Tabel 6.5

Avantaje	*Dezavantaje*
1. Un control bun al operaţiunilor de export.	1. Control scăzut al pieţei externe.
2. Risc financiar limitat.	2. Risc comercial ridicat.
3. Contact direct între vânzători.	3. Grad scăzut de pătrundere pe piaţă.
4. Costuri mai mici.	4. Imagine scăzută a firmei.

Riscul financiar este limitat întrucât investiţia iniţială este practic nulă. Totuşi, această cale nu asigură o prezenţă importantă pe piaţa străină.

Exportul direct este ***indicat*** să se facă pe o piaţă în care:

- numărul de utilizatori ai produsului sunt limitaţi sau centralizaţi;
- produsul necesită doar un serviciu postvânzări redus;
- concurenţa străină este puţin activă.

Dacă structura pieţei nu prezintă aceste caracteristici, firma are operaţiuni "flash" ocazionale, exportul considerându-se în acest caz ca o sursă complementară de venit, care poate fi

originea unui comerț continuu. Pentru a realiza însă acest lucru va fi necesară implantarea întreprinderii pe piața de destinație.

Formula exportului direct se foloseşte frecvent în cazul echipamentelor sau al livrărilor de ansambluri industriale complexe, deoarece societatea exportatoare are nevoie să controleze direct activitatea comercială, pentru a o duce la bun sfârşit.

2. ***Licența de fabricație.*** Licența reprezintă un acord prin care o firmă, denumită licențiator, permite unei alte firme, denumite licențiat, să utilizeze drepturile sale de proprietate intelectuală, ca patente – care protejează produsul, tehnologia sau procesul, mărci – care protejează numele unei produs, know-how, drepturi de autor sau cunoştințe de marketing, în schimbul unei compensații, denumită redevență.

Spre deosebire de export, în cazul licenței produsul sau serviciul este realizat în străinătate şi nu în țara de origine. Prin utilizarea licenței ca formă de pătrundere pe pieţele străine, o firmă îşi poate asigura prezența pe anumite pieţe fără investiții de capital pe aceste pieţe. Firma străină este aceea care a câştigat, în exclusivitate sau parțial, dreptul de a valorifica din punct de vedere comercial licența.

Cesiunea de licență în ramurile cu tehnologie de vârf are un dublu avantaj: pătrunderea rapidă în mediile puternic competitive, ceea ce permite licențiatorului să definească standardele tehnologice conducătoare şi amortizarea rapidă a cheltuielilor de cercetare-dezvoltare. Firma japoneză Motorola, de exemplu, a licențiat tehnologia de realizare a microprocesoarelor sale companiei Toshiba tocmai din aceste motive.

Cesiunea de licență poate fi folosită cu succes de firmele care nu au cunoştințele şi timpul necesar implicării mai active pe piața internațională. De asemenea, ea este o strategie adecvată pe acele pieţe care nu au un potențial suficient de ridicat pentru a justifica acțiuni de anvergură sau care nu au fost testate suficient. În acest fel, licența oferă un bun prilej de a testa pieţele respective, fără investiții de capital.

Principalele avantaje şi dezavantaje ale cesiunii de licență sunt prezentate în tabelul 6.6.

O variantă a cesiunii de licență o constituie sistemul de licențe încrucişate, care presupune un schimb reciproc de licențe, ajungându-se la un proces de schimburi tehnologice internaționale, ceea ce permite firmelor în cauză să-şi diversifice liniile de fabricație la un cost redus.

Licențierea presupune eforturi reduse de marketing internațional, deoarece licențiatul cercetează piața din țara sa, iar produsul nu depăşeşte granițele acestei țări.

Prin cesionare se evită pirateria tehnologică, copierea sau imitarea produselor, în special în țările în curs de dezvoltare. În loc de a fi furată, firma primeşte redevențe. În plus, partenerul local va lupta contra acestui fenomen.

În anumite țări în care situația politică şi economică pare incertă, acordul de licență evită riscurile potențiale asociate cu investițiile în străinătate. Atât riscurile politice cât şi cele comerciale sunt absorbite de licențiator.

În unele țări în care pieţele interne sunt puternic protejate cesiunea de licență poate fi unica formă de pătrundere pe acele pieţe. Astfel, deoarece multe țări au impus monopol asupra tutunului, compania Philip Morris a putut pătrunde în şase astfel de țări din Europa de Vest şi patru din Europa de Est prin licențierea guvernelor acestor țări a producerii şi vânzării mărcilor sale.

De asemenea, acordurile de licență creează posibilitatea ca licențiatorul să negocieze contracte paralele care nu sunt legate direct de obiectul licenței privind aprovizionarea cu materiale şi componente, extinzându-şi astfel prezența pe piață.

Cesiunea de licență are şi unele inconveniente. Unul dintre acestea este dependența puternică de activitatea licențiatului, care nu are întotdeauna capacitatea de a derula cu succes afacerile. Cum redevențele se plătesc de regulă ca procent din vânzări, licențiatorul poate suferi pierderi financiare importante. De asemenea, şi calitatea produsului licențiat poate avea de suferit din cauza incertitudinii calității acestuia. Imaginea licențiatorului poate avea de suferit, dacă produsul se abate de la standardele de calitate. Acordurile de licență se încheie în mod obişnuit pentru o perioadă determinată de timp.

Avantajele şi dezavantajele cesiunii de licenţă

Tabel 6.6

Avantaje	*Dezavantaje*
1. Capital redus, fiind o formă rapidă şi uşoară de pătrundere pe o piaţă străină.	1. Trebuie să existe o tehnologie distinctă, o marcă de comerţ sau de fabrică pentru a atrage atenţia clientului extern.
2. În unele ţări este singura alternativă.	2. Licenţiatorul nu are controlul asupra producţiei sau marketingului licenţei.
3. Prelungirea ciclului de viaţă al produsului.	3. Redevenţele sunt neglijabile în raport cu potenţialul investiţional propriu.
4. Alternativă viabilă producţiei externe într-un mediu inflaţionist, restrictiv, fără forţă de muncă calificată, şi cu o concurenţă internaţională dură.	4. Licenţiatul îşi poate pierde interesul prelungirii licenţei, dacă nu se fac inovaţii.
5. Redevenţele sunt garantate.	5. Există pericolul apariţiei unor alţi concurenţi în cazul că se violează acordurile de licenţă. Acţionarea în instanţă este costisitoare şi consumatoare de timp.
6. Firmele domestice pot beneficia de dezvoltarea produsului în străinătate, fără cheltuieli de cercetare, prin acorduri tehnice feedback.	
7. Într-un mediu puternic concurenţial oferă o alternativă viabilă.	
8. Licenţierea elimină costurile de transport excesive.	
9. Este imună la expropriere.	

Deşi cesiunea poate fi prelungită, unele guverne nu permit acest lucru. Licenţiatul poate deveni în acest caz un concurent

al licenţiatorului. Acesta este şi motivul pentru care firmele japoneze, de exemplu, ezită să încheie acorduri de licenţă cu firmele chineze. Datorită salariilor mai reduse din China, prin cesiunea de licenţă japonezii şi-ar crea concurenţi puternici nu numai în China, dar şi pe pieţele pe care sunt prezente actualmente firmele japoneze.

O formă specială de licenţiere o constituie ***franchisingul***. El reprezintă un acord prin care o companie mamă (franchisor) garantează unei firme independente (franchis), dreptul a derula afaceri într-o modalitate prestabilită. Acest drept poate consta în vânzarea produselor franchisorului, folosirea numelui acestuia, utilizarea metodelor de producţie, a tehnicilor sale de marketing sau a modului general de derulare a afacerilor.

Există două tipuri principale de franchising: franchising de produs sau mărci de comerţ şi franchising de tip afacere.

a. ***Franchisingul de produs sau mărci de comerţ***. Acest tip de franchising permite franchisului (comerciantului) să cumpere produse de la franchisor (furnizor) sau să licenţieze marca lui comercială. Prin acest sistem, un singur producător stabileşte, de regula, relaţii cu mai mulţi comercianţi pentru a face produsul disponibil într-o anumită zonă geografică, printr-o distribuţie exclusivă. Franchisingul de produs este utilizat de producătorii de autoturisme, băuturi răcoritoare, cauciucuri şi de staţiile de benzină.

b. ***Franchisingul de tip afacere***. Prin acest tip de franchising, franchisorul oferă franchisului nu doar produsul sau marca sa, ci întregul mod de derulare a afacerii – proceduri de operare, clădiri şi echipamente, standarde de calitate, precum şi toată gama de servicii necesare derulării afacerii: planificare, marketing, instruire, proceduri de control. Franchisingul de tip afacere este utilizat îndeosebi de restaurantele de tip fast-food şi în industria hotelieră. Pe plan mondial acest tip de franchising are o tendinţă de creştere.

Documentul prin care se stipulează drepturile şi obligaţiile franchisorului şi franchisului se numeşte acord sau contract de franchis. El este întocmit de franchisor şi cele mai multe prevederi sunt în favoarea sa. De aceea, el trebuie citit cu atenţie de franchis şi numai după o negociere convenabilă

trebuie semnat. Cele mai importante prevederi ale unui asemenea acord sunt: costul achiziției franchisei; redevențe – calculate ca procent din vânzările brute, cheltuieli de publicitate – calculat de regulă ca procent din vânzările nete; prevederi privind durata franchisei; condițiile de reînnoire a franchisei; prevederi privind dreptul de distribuție exclusivă; prevederi privind standardele de calitate; prevederi privind aprovizionarea; înfățișarea clădirii; modul de ținere a evidenței financiar contabile; prevederi privind personalul (instruire, înfățișare); programul de lucru; echipamente și modul lor de întreținere. Desigur, unele prevederi pot lipsi, în funcție de specificul franchisei. De asemenea, unele dintre ele nu sunt negociabile – programul de lucru, înfățișarea generală, modul de ținere a evidenței, echipamentele și modul lor de întreținere.

În evaluarea oportunității de a încheia un contract de franchising o deosebită importanță o are analiza detaliată a ***avantajelor și dezavantajelor*** acestuia.

Poate cel mai important motiv pentru care franchisingul are mare succes îl constituie avantajele reciproce pe care le oferă franchisorului și francisului. În cadrul relației de franchising fiecare parte depinde de sprijinul celuilalt, astfel încât avantajul unuia este și al celuilalt. Totuși, ei au și anumite avantaje distincte, așa cum reiese din tabelul 6.7.

Ca orice afacere, și franchisingul are anumite limite atât pentru franchisor cât și pentru franchis, așa cum reiese din tabelul 6.8.

Avantajele și dezavantajele franchisingului

Tabel 6.7

Avantajele franchisorului	***Avantajele franchisului***
1. Un mod relativ rapid de extindere a unui sistem de distribuție, fără creșterea investițiilor de capital.	1. Instruire și consultanță în management.
2. Obținerea de venituri din taxele de francisă și redevențe curente.	2. Marcă de fabrică recunoscută.
3. Cucerirea unei părți din piața regională sau națională relativ rapid, fără a investi un volum mai mare de fonduri.	3.Calitatea standardizată a produselor/serviciilor.

Avantajele franchisorului	***Avantajele franchisului***
5. Asigurarea controlului calității produselor prin acordul de francisă.	4. Promovare națională.
4. Costul distribuției și al marketingului este împărțit cu francisul.	5. Asistența financiară.
	6. Putere de cumpărare centralizată.
	7. Protecție teritorială.
	8. Metode de afaceri stabilizate.
	9. Venit potențial mai ridicat și deci șansă de succes mai mare.

Dezavantajele franchisingului

Tabel 6.8

Dezavantajele franchisorului	***Dezavantajele franchisului***
1. Controlul franciselor aflate la mare distanță.	1. Plata taxelor și împărțirea profitului.
2. Posibila nevoie de a acorda credit franchișilor atât pentru capital, cât și pentru aprovizionări și achiziționări de stocuri, ceea ce le diminuează temporar puterea financiară.	2.Respectarea strictă a operațiilor standardizate.
3.Cheltuieli cu instruirea personalului de supraveghere și actualizarea cunoștințelor, fapt ce reclamă timp și cheltuieli.	3. Libertate limitată în aprovizionare.
4. Pierderea unei anumite proprietăți. Prin francisă furnizorul pierde o parte din proprietatea sa pe care o împarte cu francisul.	4. Linie de produse limitată.
	5. Restricții în vânzarea francisei.
	6. Terminarea sau expirarea acordului. Prin acordul de francisă se prevăd clauze precise de expirare a termenului francisei.

În ultimul timp franchisingul internațional a crescut în mod spectaculos. Compania Coca-Cola, de exemplu, obține 80% din venituri din activități internaționale, iar compania McDonald's 45%. Motivele expansiunii internaționale ale franchisingului sunt potențialul ridicat al pieței, câștigurile financiare și saturarea pieței interne.

Deși franchisingul este considerat o formă de pătrundere pe piețele internaționale specifică marilor companii, din ce în ce mai multe firme mici și mijlocii folosesc această strategie.

3. **Societatea mixtă.** Societatea mixta reprezintă un acord de colaborare îndelungată între doi sau mai mulți parteneri din țări diferite. Fiecare partener deține o anumită cotă din capital. De asemenea, partenerii își împart riscurile și profiturile, potrivit cotei lor de participare. Participarea poate fi egală, majoritară sau minoritară. Ea poate consta în fonduri financiare, tehnologie, know-how, unități de distribuție, utilaje sau echipamente.

În ultimele două decenii a sporit interesul pentru constituirea de societăți mixte și aceasta din următoarele **motive**:

- Cucerirea de noi piețe. Firmele cu produse în stadiul de maturitate pot găsi piețe noi, atractive, pentru prelungirea ciclului de viață al produselor;
- Rezolvarea problemei naționalismului economic crescând. Adesea, guvernele gazdă sunt mai receptive la constituirea de societăți mixte decât la alte alternative;
- Acces prioritar la materiile prime. țări cu materii prime, ca petrol și minereuri, nu permit, de regulă, firmelor străine să acționeze decât prin intermediul societăților mixte;
- Împărțirea riscului. Fiind constituită de parteneri, societatea mixtă diminuează riscul, în special cel din motive politice;
- Făurirea unei baze de export. În zone cu blocuri economice, societatea mixtă poate pătrunde în întreaga zonă a partenerului;
- Vânzarea de tehnologii. Prin intermediul societăților mixte, tehnologiile pot fi vândute mai ușor.

Societățile mixte reprezintă o formă des utilizată de pătrundere pe piețele internaționale deoarece oferă importante avantaje tuturor partenerilor. Un prim avantaj îl constituie

împărțirea riscului. Acest fapt are o mare importanță întrucât condițiile politice și economice din multe țări sunt încă volatile. Societățile mixte permit, de asemenea, întreținerea unor relații mai bune cu guvernele, autoritățile locale sau sindicatele. Relațiile favorabile cu guvernele locale constituie de fapt principalul motiv de constituire a unor societăți mixte în țările în curs de dezvoltare. Strâns legat de aceasta sunt diferitele stimulentele pe care le acordă guvernele partenerilor străini în societățile mixte. Un alt avantaj îl constituie familiaritatea partenerului local cu mediul economic și cultural din țara respectivă, ceea ce permite o mai bună percepere a modificării condițiilor și nevoilor pieței. Nu toate societățile mixte au succes și mulți dintre parteneri își văd irosite speranțele. Motivul îl constituie dezavantajele pe care le are constituirea unei societăți mixte. Astfel, printre problemele majore care pot apare sunt cele legate de menținerea bunelor relații dintre parteneri. Cauzele care pot duce la apariția acestui fenomen sunt conflictele de interese, dezvăluirea unor informații delicate, nemulțumiri privind distribuirea profitului, lipsa de comunicare, diferențele culturale. Astfel, societatea mixtă Autolatina, constituită de firmele Ford Motors Co. și Volkswagen AG în America Latină s-a dizolvat după șapte ani, în ciuda faptului că ea a fost profitabilă până în ultimul moment, datorită diferențelor culturale dintre managerii americani și cei germani.

Evitarea apariției unor astfel de probleme se poate realiza prin mai multe căi. Una dintre acestea o constituie alegerea partenerului corespunzător. Partenerii trebuie să aibă obiective comune și să aducă fiecare o contribuție importantă în cadrul societății. Este de preferat ca aporturile participanților să fie complementare. O altă modalitate de evitare a conflictelor o constituie negocierea atentă a acordului de asociere. Subiecte precum distribuirea profiturilor, orientarea pieței, protecția informațiilor, condițiile de terminare a acordului trebuie tratate in detaliu, pentru a acoperi toate situațiile posibile. Deoarece firmele acționează într-un mediu dinamic, societatea mixtă trebuie să fie capabilă să se adapteze la schimbarea condițiilor pieței.

În ciuda dezavantajelor pe care le are constituirea societăților mixte, acestea reprezintă cea mai viabilă formă de expansiune internațională a firmei.

Societatea mixtă este adesea singura formă de implantare în străinătate, guvernele unor țări în curs de dezvoltare fiind foarte restrictive în acest sens. Într-un mediu cu resurse sărace, schimbări tehnologice rapide și cerințe masive de capital, societatea mixtă poate fi cel mai bun mod de a pătrunde pe o piață străină. Compania McDonald's, de exemplu, a intrat pe piața Rusiei, ca și a Ungariei de altfel, printr-o societate mixtă și nu prin franchisare, datorită condițiilor existente în această țară în anul 1988 .

În acest caz, firma trebuie nu numai să comercializeze produsele în străinătate deoarece exportă partenerului străin, ci este responsabilă și de activitatea de marketing din țara străină (marketing extern).

Societatea mixtă este avantajoasă pentru ambii parteneri. Ei își împart atât capitalul cât și riscul și beneficiază de avantajele reciproce. Desigur, pot apărea probleme legate în special de rolul pe care-l joacă în conducerea firmei.

Avantajele și dezavantajele generale ale constituirii de societăți mixte sunt prezentate în tabelul 6.9.

Desigur, avantajele și dezavantajele constituirii de societăți mixte sunt diferențiate, în funcție de sediul acestora. Cum avantajele și dezavantajele unei asemenea întreprinderi sunt complementare, vom prezenta, în tabelul 6.10, doar avantajele societăților mixte în situația implantării lor în țară și respectiv în străinătate.

În alegerea partenerilor trebuie avută în vedere coerența obiectivelor și comunitatea de interese a părților. Prin societatea mixtă se asigură o mai bună identificare și adaptare la nevoile pieței, fără a aloca resurse excesive.

Avantajele și dezavantajele generale ale constituirii societăților mixte

Tabel 6.9

Avantaje	*Dezavantaje*
1. Lărgirea nomenclatorului de mărfuri fabricate sau comercializate.	1. Diferențe între metodele de gestiune ale partenerilor care pot împiedica realizarea principiului unității de gestiune și deci apariția neînțelegerilor între parteneri.
2. Obținerea de beneficii valutare suplimentare din operațiuni comerciale sau financiare.	2. Condiții național economice de lucru foarte diferite de cele ale partenerilor.
3. Posibilitatea adaptării producției la cerințele și exigențele de calitate, prezentare, ambalare ale pieței externe.	3. Diferențe în sistemele monetare, juridice, precum și reglementări privind fiscalitatea, regimul vamal, cel al mâinii de lucru etc.
4. Beneficierea de calificarea superioară și tehnica înaltă a partenerilor.	4. Evaluări diferite ale rezultatelor în funcție de interesul particular al fiecărui partener, precum și de sistemul propriu de valori și instituții.
5. Legislație favorabilă.	

O formă specială de societate mixtă o constituie ***alianța strategică*** sau parteneriatul. Alianța strategică este un aranjament formal sau informal între două sau mai multe firme care au un obiectiv comun de afaceri. Într-o alianța strategică partenerii colaborează dincolo de limitele unei societăți mixte. Deși se poate forma o noua entitate, aceasta nu este însă o cerința obligatorie. Fiecare din parteneri aduce resurse și deprinderi specifice care, de regulă, sunt complementare. În tabelul 6.11 sunt redate câteva exemple de deprinderi specifice complementare cu care partenerii vin într-o alianță strategică.

Avantajele constituirii societăților mixte în țară și străinătate

Tabel 6.10

Avantajele constituirii societăților mixte în țară	*Avantajele constituirii societăților mixte în străinătate*
1. Cucerirea de noi piețe și extinderea altora, unde partenerii sunt introduși.	1. Cucerirea de noi piețe în care exportul pe calea clasică nu dă rezultate.
2. Importul de materii prime, fără a greva balanța de plăți.	2. Obținerea de facilități vamale în unele țări.
3. Restrângerea cumpărării de licențe, acestea putând face parte din aportul partenerului străin.	3. Îmbunătățirea substanțială a prețurilor în valută și a condițiilor de plată a mărfurilor exportate.
4. Valorificarea superioară, la export, a unor resurse materiale interne.	4. Cunoașterea nemijlocită a pieței este mult facilitată prin reprezentanții partenerului din țara respectivă.
5. Diminuarea unor importuri de produse prin fabricarea lor în țară, cu tehnologii aduse de partenerii străini.	5. Efectuarea de operațiuni financiare care duc la obținerea de resurse valutare importante.
	6. Asigurarea de surse de materii prime la prețuri mai convenabile, prin înființarea de societăți mixte de exploatări miniere, petrolifere etc.
	7. Posibilitatea de acționa pe piața țării respective prin relații directe și de a obține credite de la băncile externe, ca urmare a aceluiași regim juridic cu al societăților din țara respectivă.

Alianța strategică este deci mai mult decât o relație tradițională client-vânzător, însă nu este nici o achiziție sau fuziune. Ea se constituie de obicei în domeniul tehnologiei, producției sau distribuției, acordurile încheiate având denumiri ca "efort tehnic comun", acord de dezvoltare comună", "program comun de dezvoltare" etc.

Deprinderi specifice complementare într-o alianță strategică

Tabel 6.11

Partener 1	*Deprinderi specifice partener 1*	*Partener 2*	*Deprinderi specifice partener 2*	*Obiectiv comun*
Pepsico	Marketing băuturi in cutii de aluminiu	Lipton	Marcă de ceai recunoscută	Comercializarea în comun a cutiilor cu ceai rece
Coca-Cola	Marketing băuturi în cutii de aluminiu	Nestlé	Marcă de ceai recunoscută	Comercializarea în comun a cutiilor cu ceai rece
Kentucky Fried Chicken (KFC)	Marcă, aspect restaurant, mod de operare	Mitsubishi	Proprietăți imobiliare și deprinderi în alegerea locului restaurantelor în Japonia	Înființarea unui lanț KFC în Japonia
Siemens	Prezența pe piețele telecomunicațiilor internaționale și tehnologia producerii cablurilor	Corning	Cunoștințe tehnologice în producerea fibrelor optice și a sticlei	Inițierea unei afaceri în domeniul fibrelor optice și a cablurilor
Ericson	Deprinderi tehnologice în rețeaua telecomunicațiilor publice	Hewlett-Packard	Calculatoare, software și acces la canalele electronice	Crearea și comercializarea unor sisteme de rețele de management

Există numeroase motive pentru care din ce în ce mai multe companii intră în alianțe strategice. Dezvoltarea pieței este unul dintre cele mai obișnuite motive. În Japonia, de exemplu, compania Motorola participă în comun cu firma Toshiba la proiectarea și producerea cipsurilor electronice pentru a câștiga o parte mai mare din piața japoneză. Unele alianțe au ca scop apărarea pieței interne. Compania americană Bechtel Group s-a asociat cu firma germană Siemens pentru a deservi uzinele nucleare existente din SUA. Un alt motiv îl constituie împărțirea costurilor, riscului și eforturilor de dezvoltare.

Firma americană Texas Instruments s-a asociat cu compania japoneză Hitachi pentru a dezvolta noua generație de cipsuri de memorie. Deoarece costurile producerii unor noi motoare cu reacție sunt extrem de mari, companiile Pratt & Whitney (SUA), Rolls Royce (Marea Britanie), Motores–und–Turbinen Union (Germania), Fiat (Italia), Japanese Aero Engines (Japonia) au format un consorțiu de colaborare în acest scop. Alte alianțe se formează pentru blocarea competiției. Compania americană de utilaj greu Caterpillar, de exemplu, s-a aliat cu firma japoneză Mitsubishi pentru a învinge principalul rival Komatsu pe piața sa internă.

O formă specifică de alianță strategică este ***consorțiul guvernamental.*** El se caracterizează prin faptul că este sprijinit sau chiar subvenționat de guvern. Consorțiul guvernamental se înființează pentru a contracara escaladarea costurilor și a menține controlul guvernamental în anumite sectoare. În SUA, Japonia și Europa au apărut consorții de cercetare, pentru a diminua riscurile mari și costurile ridicate din acest domeniu. În Europa sau apărut așa numitele megaproiecte de dezvoltare a noilor tehnologii precum EUREKA, ESPRIT, BRITE, RACE și COMET. De asemenea, consorțiul Airbus Industrie, format de companiile Aerospatiale (Franța), Messerschmitt Bolkow Blohm (Germania), British Aerospace (Marea Britanie), Construciones Aeronauticas (Spania), asigură producerea avioanelor comerciale cu reacție, devenind un concurent mondial foarte puternic. În Japonia s-au format consorții pentru producerea cipsurilor de memorie de cea mai mare capacitate și a tehnologiilor avansate de realizare a calculatoarelor.

Se poate spune că societățile mixte, prin formele lor variate, au devenit o formă verificată de pătrundere pe piețele străine pentru toate categoriile de întreprinderi.

4. ***Proprietatea directă.*** În unele situații, companiile consideră că este mai bine să aibă o proprietate directă în străinătate, înființând filiale în diferite țări. Motivele pot fi diverse: costurile locale mai reduse, reducerea cheltuielilor de transport, mărimea pieței, lipsa tarifelor vamale, facilități legale, considerente politice. Deoarece proprietatea directă

reprezintă gradul cel mai ridicat de angajare pe piețele străine, trebuie să i se acorde o atenție deosebită înainte de a se lua decizia finală. Mai ales că există o tendință de respingere a proprietății directe de către guvernele multor țări. Multe guverne exercită presiuni politice pentru a obține controlul național al activităților străine întrucât se consideră că deciziile străinilor reflectă mai mult voința, dorințele și nevoile companiei mamă decât ale economiei locale. Compania coreeană Daewoo, de exemplu, a concurat cu succes la licitația organizată pentru cumpărarea grupului francez multimedia Thomson-CSF, în vara anului 1996. Sindicatele și media franceză s-au opus acestei vânzări, datorită temerii că noii proprietari vor amenința suveranitatea culturală a Franței. În final, guvernul francez s-a opus și el vânzării, după ce comisia franceză de privatizare nu și-a dat nici ea avizul.

O altă preocupare o constituie "corectitudinea" repatrierii sau transferului profiturilor. O filială poate fi înființată într-o anumită țară doar pentru că aceasta este considerată un "paradis fiscal", performanța rămânând pe locul doi. Mai mult, unele guverne impun restricții legale de repatriere sau limitare a participării străine. În aceasta situație firma străină nu are de ales decât între a se supune unor asemenea restricții sau pur și simplu să nu activeze în acea țară. Instabilitatea locală, politică sau economică, poate fi și ea un obstacol important. Riscul naționalizării și exproprierii încă mai există în unele părți ale lumii.

Proprietatea directă se realizează cu predilecție în domeniul producției. În funcție de tipul activității, pot exista proprietăți directe în domeniul prelucrării, asamblării sau al producției integrate.

Proprietatea directă în domeniul prelucrării presupune realizarea producției într-o filială locală. De regulă, compania mamă are responsabilitatea vânzărilor, promovării și distribuției. Această variantă este utilizată în țările care au bariere tarifare ridicate și un potențial limitat de piață, în special din Africa și Asia.

Proprietatea directă în domeniul asamblării presupune asamblarea componentelor unui produs în altă țară. Ea se

folosește în special în acele procese în care gradul de asamblare manuală este ridicat. În felul acesta compania mamă beneficiază de avantajul costului scăzut al manoperei, ceea ce duce la un preț al produsului final mai redus. Multe companii producătoare de autoturisme din Europa, Japonia, SUA folosesc această modalitate de pătrundere pe piețele internaționale.

Proprietatea directă în domeniul producției integrate reprezintă cea mai înaltă formă de implicare pe piețele străine. Întrucât costurile unei asemenea întreprinderi sunt foarte mari, astfel de filiale se înființează doar în țările în care cererea este ridicată.

Proprietatea directă este apanajul marilor companii, întrucât presupune un volum de investiții foarte mare de capital și resurse umane.

Proprietatea directă este folosită numai atunci când cererea justifică investiția de realizat. Compania Reebok, de exemplu, a ales ca formă de pătrundere pe piața Rusiei proprietatea directă, datorita cererii potențiale imense din această țară.

Filiala poate acționa independent de societatea mamă, astfel încât conducerea are mai mare libertate de a se adapta cerințelor locale. Se pot încheia acorduri de cooperare pentru asistență în marketing, producție și management. O filială poate exporta produsele în țara de origine, beneficiind de avantaje tarifare, vamale etc. Unul din cele mai importante avantaje îl constituie abordarea interculturală.

Avantajele și dezavantajele generale ale acționării în mod independent în străinătate sunt redate în tabelul 6.12, iar cele specifice țărilor gazdă și celor de origine sunt prezentate în tabelele 6.13 și 6.14.

Alături de filiale se pot înființa și sucursale în străinătate. Acestea au, spre deosebire de filiale, o autonomie mai mare, conducere proprie și o anumită libertate în gestiune și relațiile cu terții.

Avantajele generale ale proprietății directe

Tabel 6.12

Avantaje	*Dezavantaje*
1. Rata potențială ridicată a profitului.	1. Modificări rapide ale sistemelor politice.
2. Asigurarea anumitor resurse naturale.	2. Dificultăți în coordonarea operațiilor multinaționale.
3. Costul scăzut al forței de muncă din țările subdezvoltate.	3. Atitudinea nefavorabilă a cetățenilor țării gazdă față de societatea multinațională.
4. O piață de desfacere extinsă.	4. Fluctuații ale ratei de schimb.
5. Finanțarea unor cercetări de anvergură.	5. Nivel inferior de calificare a forței de muncă din țările subdezvoltate.
6. Nivel ridicat al salariilor față de celelalte societăți.	6. Concurență crescândă din partea firmelor subvenționate de stat.
7 Control total asupra investițiilor.	7. Legislație favorizantă pentru societățile din țara gazdă.
8 Relații mai apropiate cu mediul autohton.	8. Riscul naționalizării și al războaielor.
9. O imagine mai favorabilă, prin crearea de locuri de muncă.	

Avantaje și dezavantaje ale proprietății directe în țările gazdă

Tabel 6.13

Avantaje	*Dezavantaje*
1. Transfer de capital, tehnologie în țările gazdă.	1. Interferențe politice din partea societății mamă.
2. Îmbunătățirea concurenței în economia locală.	2. Dezbinări și schimbări social-culturale.
3. Disponibilități mai mari de produse pentru consumatorii locali.	3. Dependența economiei locale de deciziile luate în afara țării.
4. Cerere de locuri de muncă.	
5. Îmbunătățirea balanței de plăți a țărilor gazdă.	

Când o firmă dispune de un număr suficient de mare de filiale sau sucursale în străinătate, ea devine o companie internațională. În acest caz activitățile de marketing internațional sunt văzute ca o parte a planificării generale a firmei, iar firmele acționează ca și cum lumea ar fi o singură piață uriașă.

Avantajele și dezavantajele proprietății directe în țările de origine

Tabel 6.14

Avantaje	*Dezavantaje*
1. Exportul de componente sau bunuri finite pentru asamblare sau distribuire pe piețe externe.	1. Slăbirea balanței de plăți prin ieșirea de capital de investiții în străinătate și reducerea exportului prin preluarea produselor în afara țării.
2. Venituri din dividende, licențe și management.	2. Diminuarea sau pierderea avantajelor tehnologice.
3.Achiziționarea de materii prime, adesea la prețuri mai mici decât din țară.	3. Pierderea locurilor de muncă (mai ales în industrie).
4. Locuri de muncă în țară și în străinătate.	

Din cele prezentate, rezultă că o firmă are mai multe alternative de pătrundere pe piețele străine. Unele nu doresc pur și simplu să se implice în operațiuni externe. Altele aleg exportul, deoarece minimizează riscul. Uneori se preferă licența pentru că este o formă facilă de a aduce bani. Unele țări nu permit decât înființarea de societăți mixte. În sfârșit, o parte din firme preferă proprietatea directă, pentru a deține controlul total al operațiunilor.

În fig. 6.1 se prezintă gradul de risc și nivelul de control în cele patru alternative de pătrundere pe piețele străine.

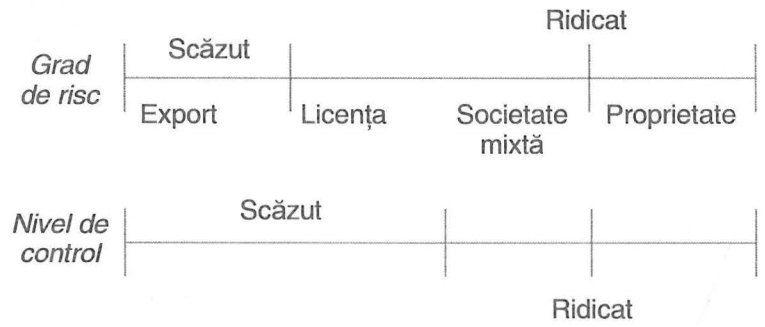


Fig. 6.1. Gradul de risc și nivelul de control al alternativelor de pătrundere pe piețele străine

În consecință, firma trebuie să cunoască și să știe să îmbine toate aceste forme de penetrare pe piețele străine, pentru a se adapta fiecărei situații concrete. Firmele multinaționale folosesc chiar diferite forme de pătrundere în mod simultan.

STUDII DE CAZ

Spre Orient

O mică firmă de produse electronice produce componente electronice de înaltă calitate. Ea vinde produsele sale unor firme mari din SUA la prețuri moderate. Din cauza reducerii prețurilor calculatoarelor, firma câștiga acum mai puțin.

Pentru a-și mări profiturile firma dorește să se extindă și în Extremul Orient. Deși această parte a lumii este cunoscută pentru producerea de calculatoare cu prețuri scăzute, firma consideră că Japonia, Coreea și Taiwan sunt țări în care va vinde mai bine decât în țară. Dacă taxele vamale vor fi eliminate, se va putea vinde la un preț destul de bun. Firma caută parteneri locali pe fiecare piață pentru a-i ajuta la activitățile de marketing și finanțarea producției. Evident, dacă se va produce mai ieftin în aceste țări, nu se va mai face export, ci se vor produce componentele acolo.

Actualmente firma încearcă să răspundă la trei întrebări: Prima, care este cea mai bună strategie de intrare pentru a atinge pieţele Extremului Orient? A doua, ce tip de strategie de marketing va fi cea mai eficientă? A treia, dacă producţia va trebui coordonată de ţara exportatoare sau de ţările din Extremul Orient.

Întrebări:

1. *Ce fel de strategie de intrare sau proprietate aţi recomanda? Argumentaţi.*
2. *Cum ar putea folosi mixul de marketing pentru a implementa strategia?*
3. *Dacă producţia va fi coordonată global, vor exista probleme? De ce?*

Alianţe mondiale

Pe măsură ce Uniunea Europeană îşi măreşte unitatea au loc şi importante dezvoltări interne în fiecare ţară. Una dintre acestea o constituie formarea de alianţe mondiale constituite de companiile ce cumpără firme în alte ţări ale uniunii sau înfiinţarea de societăţi mixte. De exemplu, în industria echipamentelor electronice firmele ASEA din Suedia şi Brown Boveri din Elveţia au fuzionat; firma Thomson din Franţa a achiziţionat firma Thorn EMI Ferguson din Marea Britanie (electronice), iar firma Philips din Olanda şi General Electric din Marea Britanie au constituit o societate mixtă de aparatură electronică medicală.

Altă strategie obişnuită o constituie realizarea activităţilor firmei în diferite ţări, fiecare subunitate fiind specializată într-un anumit domeniu. De exemplu, firma Silicon Structures are sediul în Munchen (Germania), fabrica în Aix-en-Provence (Franţa), iar cercetarea-dezvoltarea în Marea Britanie.

Firmele din SUA folosesc o combinaţie de diverse strategii pentru a de menţine pe piaţă UE. Firma Ford, de exemplu, şi-a centralizat activităţile de cercetare-dezvoltare, planificare strategică şi finanţe, dar a descentralizat, pe fiecare ţară în

parte, activităţile de vânzări şi relaţii de muncă. Gilllete şi-a reorganizat liniile de produse în aşa fel încât un manager este responsabil de o linie de produs în câteva ţări. Aceste firme americane consideră că nu sunt afectate de reglementările UE deoarece ele produc mai degrabă local decât importă din SUA., aşa că marea miză o constituie penetrarea pieţei.

Întrebări:

1. *Constituie piaţa UE o miză importantă pentru firmele multinaţionale străine?*
2. *Consideraţi că firmele americane trebuie să şi exporte sau să continue să producă local?*
3. *Cum consideraţi că va diferi perspectiva managerială a firmelor americane care fac afaceri în afara Europei de cea a acelora care exportă pe piaţa UE?*

Toată lumea la Hollywood

Multe firme multinaţionale doresc să achiziţioneze studiouri la Hollywood. Printre cele care au făcut-o sunt cele australiene (Unite Artists), britanice (MTM Entertainment), italiene (Canon Group), şi japoneze (Columbia Pictures). Motivul principal este că cerinţa mondială de filme este ridicată, iar filmele americane au fost şi sunt cele mai populare. Unii americani au reacţionat negativ la acest fenomen considerând că un control străin asupra industriei cinematografice va avea ca efect schimbarea culturii şi va ajuta firmele străine precum Sony să-şi vândă mai bine aparatura cinematografică.

Interesant este că uneori se dă undă verde unor proiecte de filme chiar dacă estimările privind cerinţa în SUA arată că filmul va aduce pierderi. Aceasta pentru că profiturile ce se vor obţine în alte ţări sunt mai mult decât suficiente pentru a justifica investiţia. O altă explicaţie este aceea că unii actori acceptă roluri pentru care par nepotriviţi. De exemplu, în popularul film Indiana Jones actorul Sean Connery joacă rolul tatălui lui Harrison Ford deoarece Connery este un star

internațional care a ajutat la difuzarea filmului în Europa și Asia.

Firmele multinaționale din SUA și alte țări știu de asemenea că ele nu trebuie să dețină studiouri pentru a-și împărți profiturile. Concernele străine și producătorii americani fac în comun afaceri financiare, constituie societăți mixte și realizează coproducții. Prin urmare nu se produc numai filme.

O altă tendință este și creșterea vânzărilor programelor de televiziune difuzorilor străini.

Chiar dacă cererea de noi filme și show-uri TV se va diminua Hollywood-ul mai are un as în mânecă: există doar șapte biblioteci de filme în lume și ele sunt deținute de studiourile Walt Disney, Paramount, MGM/UA, Warner Brothers, 20th Century Fox, Universal Studios și Columbia Pictures. Aceste proprietăți valorează imens și milioanele de oameni din întreaga lume constituie un potențial de piață uriaș pentru aceste filme. Pe scurt, există o mulțime de oportunități pentru filmele multinaționale care caută o șansă pentru a ajuta Hollywood-ul să atingă aceste piețe.

Întrebări:

1. *Ce tip de orientare strategică va avea un studio de succes la Hollywood?*
2. *În procesul evaluării mediului ce factori vor fi cei mai importanți pentru un studio de pentru a decide dacă să producă un film sau un serial TV?*
3. *Ce fel de proprietate sau strategie de intrare va trebui să utilizeze un studio de filme pentru a-și distribui filmele în întreaga lume?*
4. *În producerea unui film difuzat în întreaga lume ce fel de strategie va trebui să folosească studioul de filme?*

Deutsche Bank Uber Alles

Deutsche Bank este cea mai mare și mai puternică bancă din Europa. În ultimii ani ea s-a extins în toată Europa (Italia, Portugalia, Spania, Austria etc.).

Obiectivul pe termen lung al băncii este extinderea operațiilor în toată lumea. Totuși, ea nu dorește să abandoneze Germania ca bază de operare, unde deține proprietatea în multe companii (Daimler-Benz, Karstadt, Holzman Construction etc.). banca germană dorește să pătrundă în special pe piața Franței și a SUA.

O piedică majoră o constituie Credit Commercial de France, proprietate de stat. O alta o reprezintă legile SUA care limitează activitățile financiare în care se poate angaja Deutsche Bank. Banca este deci îngrijorată că dacă va rămâne în Europa nu se va putea extinde cât va dori.

Totuși acesta nu este o piedică în calea expansiunii. Președintele băncii a schițat un plan privind dobânzile lumii a treia. El sugerează reducerea ratei dobânzii cu până 50% pe șapte ani și apoi anularea cu până la 50% a datoriei. El spune: "Vrem să rezolvăm problema sau vrem să o avem mereu? Vrem să vedem aceste țări pe picioarele lor".

Banca speră să rămână numărul 1 în Europa și să se extindă internațional prin ajutorarea țărilor mai sărace. Dacă va reuși este posibil să-și continue creșterea.

Întrebări:

1. *Are Deutsche Bank o perspectivă globală? Este o firmă multinațională sau una germană ce caută să-și suplimenteze activitățile prin afaceri în străinătate?*
2. *Cât de importantă este orientarea strategică pentru bancă? Nevoia unei astfel de orientări va crește în următorii ani?*
3. *Este banca interesată să ajute țările lumii a treia pentru că acesta este un lucru corect pentru omenire sau pentru că acesta este un lucru corect pentru bancă.? Argumentați.*

CAPITOLUL VII
PLANIFICAREA ACTIVITĂȚII DE MANAGEMENT INTERNAȚIONAL

Planificarea permite înțelegerea mediului în care acționează firma și elaborarea strategiei sale. În mediul internațional, planificarea este mai dificil de realizat, datorită numărului de elemente externe implicate. În tabelul 7.1 sunt prezentate diferențele dintre planificarea internă și cea internațională.

Planificarea internă și internațională

Tabel 7.1

Planificarea internă	***Planificarea internațională***
1. O singură limbă și naționalitate	1. Factori multilingvistici multinaționali și multiculturali
2. Piață relativ omogenă	2. Piețe diverse și fragmentate
3. Date disponibile și, în mod normal, precise și ușor de cules	3. Culegerea datelor este o sarcină dificilă, cerând cheltuieli mari și personal adecvat
4. Factorii politici sunt relativ neimportanți	4. Factorii politici sunt frecvent esențiali
5. Libertate relativă față de amestecul guvernamental	5. Guvernele influențează deciziile afacerii
6. Firmele individuale au un efect redus asupra mediului	6. Distorsiuni "gravitaționale" ale firmelor mari
7.Șovinismul ajută	7. Șovinismul împiedică
8. Mediul afacerilor relativ stabil	8. Medii multiple, unele foarte instabile
9. Climat financiar uniform	9. Climat financiar variat, de la ultraconservator la puternic inflaționist
10. O singură monedă	10. Monede diferite, în stabilitate și valoare reală
11. "Regulile jocului" afacerilor stabilizate	11. Reguli diverse, schimbătoare și neclare
12. Managementul obișnuit, în general, cu împărțirea responsabilității și folosirea controalelor financiare	12. Managementul frecvent autonom și nefamiliar cu bugetele și controlul

Așa cum reiese și din acest tabel, există numeroși factori care măresc complexitatea planificării internaționale, precum limba, diferențele politice, fluctuațiile monetare și lipsa datelor despre piață. Aceste diferențe măresc dificultatea elaborării planurilor cât și a implementării acestora.

7.1. Metode de planificare în managementul internațional

În funcție de condițiile concrete de pe piață, se pot utiliza următoarele metode de planificare: metode grupului de consultare de la Boston, metoda General Electric, metoda impactului profitului asupra strategiei pieței și metoda scenariilor.

a. ***Metoda grupului de consultare de la Boston (G.C.B.).*** Planificarea cu ajutorul acestei metode presupune împărțirea activităților firmei în unități strategice de afaceri (u.s.a.). De regulă, împărțirea se face pe bază de produs-țară, în funcție de următoarele **criterii**: unitățile trebuie să aibă un grup de concurenți bine definit; managerii unităților sunt responsabili de elaborarea și implementarea propriilor strategii; profitabilitatea unităților poate fi măsurată în venit real. După împărțirea activităților în u.s.a., planificarea trebuie să clasifice firmele în funcție de potențialul viitor sperat. Metoda G.C.B. clasifică toate u.s.a. într-o matrice de portofoliu de afaceri, prezentată în fig. 7.1.

Matricea ia în considerare atât u.s.a. curente cât și cele potențiale sau oportunitățile propuse. Acestea din urmă sunt, de regulă, o extensie a afacerii curente prin pătrunderea într-o nouă țară sau introducerea unui nou produs. Metodologia G.C.B. clasifică aceste afaceri în funcție de rata de creștere a pieței și de partea de piață. Rata de creștere a pieței se referă la creșterea cererii anuale totale de piață sperată pe o bază anuală. Partea de piață reprezintă partea relativă a firmei, comparată cu cel mai mare concurent. De exemplu, o rată de 1,0 înseamnă că u.s.a. are aceeași parte ca și următorul competitor, o rată de 0,5 înseamnă că u.s.a. are o jumătate de

parte din următorul cel mai mare competitor şi 3% înseamnă că u.s.a. are o parte de piaţă de 3 ori mai mare decât următorul cel mai mare competitor.

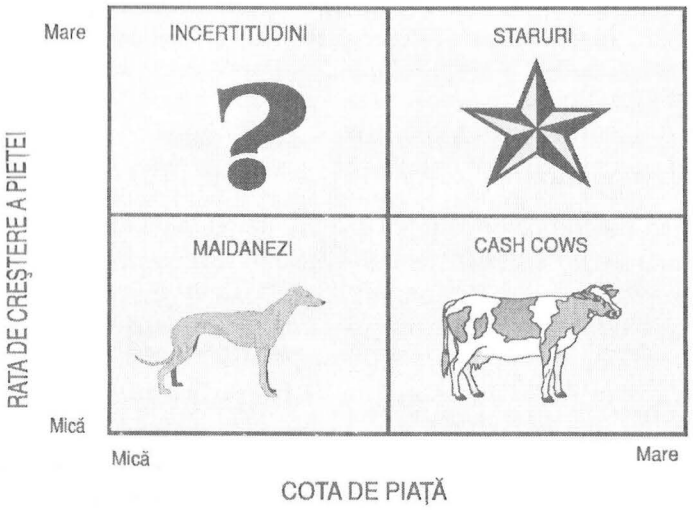


Fig. 7.1 Matricea G.C.B.

Metoda G.C.B. se bazează pe ipoteza că firma cu cea mai mare parte de piaţă în raport cu competitorii şi trebuie să fie capabilă să producă la cele mai scăzute costuri. Invers, firmele cu o parte de piaţă scăzută în raport cu competitorii vor fi producători la costuri ridicate.

Folosind cele două dimensiuni menţionate, afacerile sau produsele pot fi clasificate în patru ***categorii:*** stele, vaci cu lapte, semne de întrebare şi câini. Afacerile (produsele) din fiecare categorie au caracteristici financiare distincte şi oferă diverse alegeri strategice.

Stele. Liderii cu rate de creştere a pieţei ridicate şi părţi de piaţă mari sunt denumiţi "stele" (vedete). Ei generează numerar în cantităţi mari, care va fi reinvestit în capital circulant şi fix, în vederea creşterii capacităţilor şi stocului însoţite de creşterea pieţei. În felul acesta, produsele stele reprezintă probabil cea mai bună şansă de profit disponibilă

pentru o firmă şi poziţia sa competitivă trebuie menţinută. Dacă partea unei stele se reduce pentru că a obţinut mult numerar pe termen scurt sau au crescut preţurile (creând o umbrelă pentru concurenţi), steaua va deveni în cele din urmă un câine.

Valoarea unui produs sau serviciu este reflectată de fluxul de numerar care îl generează. Pentru o stea acest flux este în viitor, uneori îndepărtat, şi pentru a se obţine valoarea reală trebuie actualizate valorile viitoare.

Vaci de lapte. Specific vacilor de lapte le este o creştere scăzută a pieţei şi o parte de piaţă ridicată. Ele sunt furnizoare nete de numerar. Câştigurile lor ridicate, cuplate cu amortizarea, reprezintă intrări de numerar ridicate, în timp ce au nevoi scăzute pentru reinvestire. Astfel, aceste produse generează un surplus de numerar ridicat, ce permite plata dividendelor şi a dobânzii, a cheltuielilor de cercetare, a cheltuielilor indirecte şi a disponibilităţilor pentru investiţii în alte produse. Aceste produse trebuie protejate.

Semne de întrebare. Semnele de întrebare (copiii problemă) reprezintă produse aflate pe piete în creştere, însă au o pondere scăzută a pieţei. Datorită creşterii, ele cer mai mult numerar decât pot produce, deoarece au o parte de piaţă redusă. Dacă nu se va schimba partea de piaţă, semnele de întrebare vor absorbi pur şi simplu numerarul pe termen scurt şi apoi, pe măsură ce creşterea va încetini, vor deveni câini.

Câini. Câinii sunt produse cu o parte de piaţă şi o rată creştere scăzute. Poziţia lor competitivă slabă nu aduce profituri. Ei sunt utilizatori de numerar, câştigurile lor fiind reduse.

Pentru a supravieţui pe termen lung, o firmă trebuie să echilibreze afacerea în fiecare zonă. În timp, afacerile îşi schimbă poziţia. Multe u.s.a. încep prin a fi semne de întrebare, devin apoi stele, vaci de lapte şi, în final, câini.

Funcţia de planificare a firmei trebuie să conducă în aşa fel u.s.a. încât să poată prevedea combinaţiile viitoare ale afacerilor din fiecare zonă. Apoi, se vor aloca resurse în funcţie de aceste previziuni şi de obiectivele firmei. În acest sens, firmele vor folosi una din următoarele ***strategii:***

1. Construirea - investirea pentru viitor, prestabilind câştigul pe termen scurt, în timp ce îşi îmbunătăţeşte poziţia pe piaţă.
2. Menţinerea - menţinerea poziţiei curente.
3. Recoltarea - generarea de flux de numerar pe termen scurt.
4. Scoaterea - vinderea sau lichidarea.

Cea mai dificilă parte a folosirii metodei G.C.B. este determinarea nivelului sau unităţii de analiză ce va fi examinat. De exemplu, o firmă poate avea doar 55 din piaţa mondială de ţevi, însă să aibă 35% din piaţa mondială de ţevi de peste 15 inch în diametru şi 60% din piaţa ţevilor cu diametru de peste 12 inch, într-o anumită ţară

Metoda se foloseşte, de cele mai multe ori, în planificarea internaţională a utilizării unui produs pe ţări, aşa cum se vede din fig. 7.2.

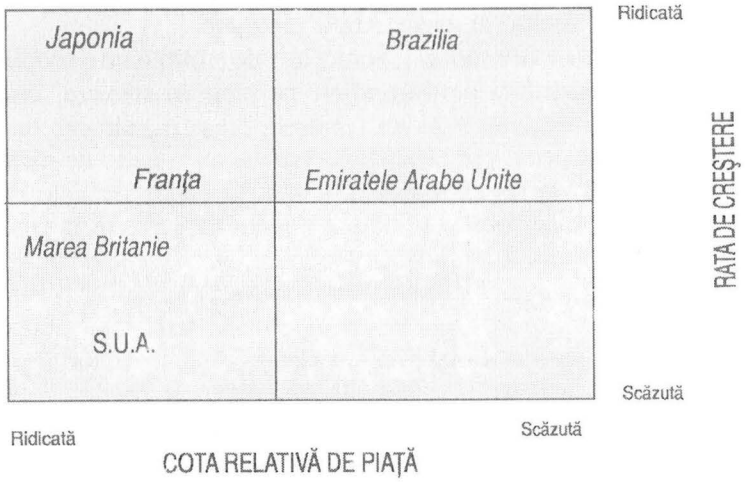


Fig. 7.2 Portofoliul pieţei de ţevi industriale

Procedura sugerată o constituie elaborarea materialului de portofoliu al pieţei pentru produsele proprii şi apoi pentru cele ale concurenţilor majori. Analiza se va repeta după cinci ani.

Ea va ajuta la luarea deciziei privind ţările în care se vor adapta strategiile de construire, menţinere, recoltare sau scoatere.

Avantajele esenţiale ale acestei metode sunt: cere o viziune globală a afacerilor firmei şi ale concurenţilor săi; furnizează un cadru de analiză şi comparare a afacerilor; este o bază solidă de formulare a obiectivelor de management pentru anumite pieţe internaţionale; permite o reprezentare grafică convenabilă, uşor de înţeles de către directori.

Deşi metoda este larg acceptată, ea a fost criticată de o simplificare excesivă a procesului de planificare, în sensul că presupune că partea de piaţă ridicată şi rata de creştere ridicată au drept urmare succesul. Există însă, în mod evident, şi alţi factori ce determină succesul. Chiar dacă se acceptă premisele acestei metode, apar totuşi o serie de probleme privind definirea produsului, pieţei, măsurarea creşterii şi a dominaţiei pieţei. Aceste limite sunt valabile atât pentru piaţa internă cât şi pentru cea internaţională.

Când se utilizează metoda pe pieţele internaţionale, se ridică şi alte ***probleme***.

În primul rând, elementele alese pentru analiză sunt ţările, ceea ce poate duce la ignorarea interdependenţei dintre pieţele internaţionale.

În al doilea rând, metoda presupune că firma şi-a extins experienţa cu un produs. Prin urmare, o parte de piaţă mai mare şi o experienţă în producţie mai bogată vor avea ca urmare descreşterea costurilor. Când se examinează variaţia diferitelor cheltuieli, conceptul devine neclar.

În al treilea rând, metoda G.C.B. presupune că motivaţiile firmelor internaţionale sunt similare, ceea ce nu este adevărat întotdeauna.

În ultimul rând, o firmă individuală poate avea alte obiective decât obţinerea de numerar, şi anume prevenirea concurenţei, obţinerea de informaţii tehnice sau stabilirea de relaţii bune cu guvernele local.

b. ***Metoda General Electric/ Mc. Kinsey (G.E.)***. Metoda elaborată de consultanţii în management de la General Electric şi Mc. Kinsey presupune o evaluare multifactorială bazată pe o

analiză a factorilor legați de profitabilitate. Ea este o extensie a metodei G.C.B. şi presupune folosirea unor factori pentru evaluarea u.s.a., redați în tabelul 7.2

Factori de evaluare a u.s.a.

Tabel 7.2

Atractivitatea ramurii	***Punctele tari ale afacerii***
1. Mărimea pieței	1. Partea relativă de piață
2. Creşterea pieței	2. Competitivitatea prețului
3. Diversitatea pieței	3. Mărimea, creşterea
4. Marjele de profit	4. Calitatea produsului
5. Structura competitivă	5. Profitabilitatea
6. Rolul tehnicii	6. Poziția tehnologică
7. Ciclicitatea	7. Puncte tari şi slabe
8. Mediul legal, uman, social	8. Cunoaşterea clienților / pieței
	9. Imaginea, poluarea, oamenii

Evaluarea u.s.a. se face în funcție de aceşti factori. Fiecărui factor i se atribuie o anumită pondere. Prin evaluarea opiniilor diferiților directori referitoare la aceste ponderi, se ajunge la o atractivitate şi puncte forte ridicate, medii sau scăzute. Fiecare u.s.a. este apoi localizată într-un tabel cu nouă celule, aşa cum reiese din fig. 7.3.

Fig. 7.3 Evaluarea u.s.a. după metoda G.E.

Această metodă are ca rezultat luarea unor decizii strategice similare metodei G.C.B. Cele trei compartimente din partea din stânga arată u.s.a. din ramurile favorabile cu puncte tari bune ale afacerii. Firma trebuie să investească şi să crească aceste compartimente. Cele trei compartimente în diagonală sunt în mijloc. Firma trebuie să se decidă dacă să mențină, să îmbunătățească sau să recolteze aceste u.s.a. Cele trei compartimente de jos au o atractivitate generală scăzută şi le face candidate la scoatere sau recoltare.

Metode G.E. are aceleaşi limite ca şi metoda G.C.B. Totuşi, ea este adaptabilă pieţelor internaționale. Fiecare firmă poate determina ce factori sunt importanți pentru succesul său pe o piață internațională şi evalua u.s.a. în funcție de aceşti factori.

Metoda G.E. a fost modificată de firma Ford, care a elaborat un sistem de evaluare strategică a portofoliului pieței bazate pe atractivitatea țării şi punctele tari competitive (figura nr. 7.4). Atractivitatea țării este determinată în funcție de mărimea pieței, creşterea acesteia, reglementările guvernamentale şi stabilitatea economică şi politică. Aceşti factori au fost combinați, folosind o singură scară liniară, astfel:

Atractivitatea țării = mărimea pieței + 2 * creşterea pieței + (0,5 * control preț) reglementare + 0,25 * cerințe de omologare + 0.25 * conținut local şi cerințe de compensare export + (0,35 * inflația + 0,35 * balanța comercială + 0,3 * factori politici).

Puterea competitivă a fost calculată pe baza a patru factori (partea de piață, potrivirea produsului, marja de contribuție şi sprijinul pieței), în următoarea manieră:

Putere competitivă = (0,5 * partea de piață absolută + 0,5 * poziția ramurii) * 2 + produs potrivit + (0,5 profit unitar + 0,5 * procent profit al costului net al dealerului) + sprijinul pieței.

Un exemplu practic de folosire a acestei metode este redat în capitolul privind cercetarea de management.

Țările investiție / creştere indică locul unde firma poate să facă angajamente puternice. Poziția recoltare / scoatere se referă la țările unde recoltarea profitului sau vânzarea afacerii

poate fi cea mai bună strategie. Poziția societate mixtă (dominată) scoatere reprezintă o alegere strategică dificilă, deoarece firma are competitivitate slabă, însă piața este atrăgătoare. Decizia finală trebuie luată după o analiză a diverșilor factori implicați.

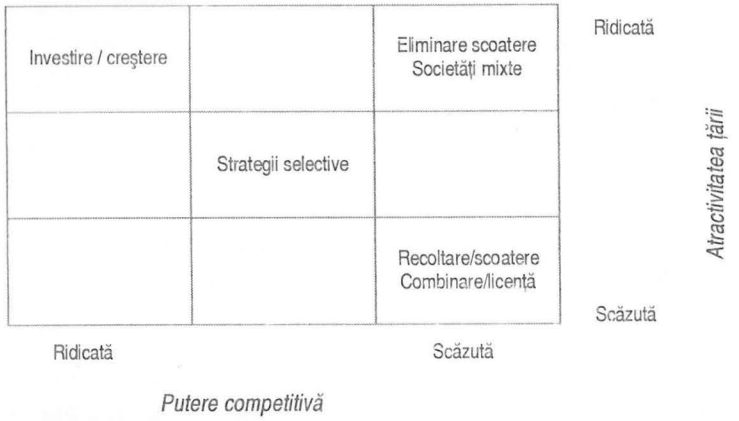


Fig. 7.4 Evaluarea u.s.a. după varianta Ford

c. ***Impactul profitului asupra strategiei de management (I.P.S.M.)***. Metoda I.P.S.M. a fost elaborată tot de firma General Electric și apoi a fost dezvoltată de diferite universități și institute de planificare. Potrivit acestei metode, fiecare afacere este descrisă în funcție de 37 factori, precum rata de creștere, partea de piață, calitatea produsului, investiția etc. Ea folosește ecuațiile de regresie multiplă pentru a stabili relațiile dintre acești factori și două măsuri distincte de performanță și anume: randamentul investiției și fluxul de casă. Aceste performanțe sunt explicate prin factori generali ca: rata de creștere a pieței; partea de piață a afacerii; partea de piață împărțită cu cea a celor mai mari trei concurenți; gradul de integrare verticală; cerințele de capital de lucru pe unitate de vânzări valorice; cerințe de echipamente și mașini pe unitate valorică de vânzări; calitatea produsului.

Această metodă este net superioară celorlalte prin numărul de factori pe care îi ia în considerare. Totuși, deoarece variabilele sunt intercorelate, apare problema multicolinearității și deci nu poate fi identificat cu claritate impactul unor factori asupra performanțelor. Apoi, procedura de eliminare a valorilor extreme poate modifica înfățișarea modelului.

Metoda a dat rezultate în S.U.A. și se speră că va da rezultate și pe piețele internaționale, deși instabilitatea politică poate reduce puterea explicativă a acestei metode.

d. ***Planificarea scenariilor***. Metodele prezentate se referă la modele de portofoliu și nu iau în considerare impactul diferiților factori externi, precum creșterea economică, inflația, costul energiei, războaiele, fluctuațiile economice.

Planificarea scenariilor este o abordare unică a planificării strategice. Prin această metodă, afacerea multinațională este împărțită în segmente de afaceri (țări), apoi este elaborat un scenariu cu privire la variabilele externe semnificative, ca politica mondială, costul energiei, inflația etc. Sunt elaborate și eventual diferite variante ale acestui scenariu. Apoi, segmentele sunt evaluate în funcție de scenariul de bază. Decizia de investiție se ia în raport de această analiză.

Limitele planificării scenariilor sunt: dificultatea elaborării unui scenariu de bază și a unor variante; analiza efectelor fiecărui scenariu este deosebit de complexă.

Planificarea scenariilor poate fi folosită pentru a îmbunătăți metodele precedente.

e. ***Metoda combinată***. Fiecare metodă prezentată are anumite limite. Metoda combinată are ca scop înlăturarea acestor neajunsuri prin combinarea unor metode precedente. Ea se folosește în special pentru luarea deciziilor de alocare a resurselor. ***Etapele*** care trebuie parcurse în această metodă sunt următoarele:

1. Culegerea continuă a datelor I.P.S.M. pe surse distincte de intrare a acestora. Folosirea tehnicilor de regresie multiplă pentru a determina sursele și modalitățile empirice explică diferențele de performanță în funcție de surse. Aceasta va ajut

la determinarea factorilor critici şi la atribuirea de ponderi fiecăruia dintre ei.

2. Determinarea scenariului de bază şi a diferitelor variante, care va fi integrat într-un model bazat pe impactul scenariului unei decizii de investiţie.

3. Folosirea unei selecţii preliminare pentru a reduce numărul de ţări şi costurile de culegere a datelor.

4. Elaborarea unui model de evaluare pentru fiecare mod de intrare, bazat pe sursele afacerii şi ponderea importanţei fiecărui factor.

5. Elaborarea unui sistem de bonificaţii pentru operaţiile şi combinaţiile de operaţii cele mai avantajoase din punct de vedere al managementului comun (standardizare, economie de scară etc.)

6. Elaborarea unei scări de ponderare pentru evaluarea nivelului de risc (politic, de schimb valutar, expropriere etc.).

7. Culegerea datelor despre produse pe segmente de ţări şi pieţe pentru fiecare regiune (unde este posibil).

8. Derularea modelului şi alocarea resurselor în funcţie de ierarhizarea oportunităţilor.

Odată elaborat modelul, el poate fi aplicat diferitelor corporaţii multinaţionale.

7.2. Procesul de planificare în managementul internaţional

Indiferent dacă o firmă pătrunde pentru prima dată pe o piaţă sau acţionează deja în diferite ţări, ea trebuie să-şi planifice activitatea de management. Astfel, dacă ea intră pentru prima dată pe o piaţă, va trebui să decidă felul produselor de comercializat, pieţele de comercializare şi nivelul resurselor angajate. Dacă deja firma este prezentă pe pieţele internaţionale, va trebui să decidă asupra efortului şi nivelului de alocare a resurselor pe ţări şi produse, asupra pieţelor noi în care să intre sau din care să iasă şi ce produse să introducă sau să elimine. În acest sens o deosebită importanţă o au orientările şi procedurile de evaluare a oportunităţilor şi riscurile internaţionale şi de elaborare a planurilor strategice

pentru a obţine avantaje din aceste oportunităţi. Procesul ilustrat în fig. 7.5 oferă un ghid sistematic de planificare pentru o firmă multinaţională ce activează în câteva ţări.

a. ***Analiza preliminară şi selectarea: observarea nevoilor firmei.*** Indiferent dacă e nouă pe arena internaţională sau deja este implicată în operaţiuni externe, evaluarea pieţelor potenţiale reprezintă primul pas în procesul de planificare. O primă problemă care apare în procesul de planificare o constituie alegerea pieţei ţării pentru a face investiţia. În acest sens, trebuie observate punctele forte şi slabe ale firmei, produsele, filozofia şi obiectivele, alături de factorii restrictivi, limite şi potenţialul ei. În această primă parte a procesului planificării, ţările sunt analizate şi selectate pentru a le elimina pe acelea care nu oferă un potenţial suficient, demn de a fi luat în considerare în continuare.

Următorul pas îl reprezintă stabilirea criteriilor de selecţie după care vor fi evaluate ţările prospectate. Aceste criterii sunt stabilite după analiza obiectivelor, resurselor şi altor posibilităţi şi limite ale firmei. Este important de determinat motivele de intrare pe o piaţă străină şi avantajele sperate dintr-o astfel de implicare. Angajarea firmei în afaceri internaţionale şi obiectivele implicării internaţionale sunt elemente importante în stabilirea criteriilor de evaluare. Exemple de criterii de evaluare sunt: potenţialul minim al pieţei, profitul minim, randamentul investiţiei, nivelul competitiv acceptat, standarde de stabilitate politică, cerinţe legate de acceptabilitate.

Odată stabilite criteriile de evaluare, trebuie realizată o analiză completă a mediului în care intenţionează să activeze o firmă. Mediul conţine elemente necontrolabile şi cuprinde restricţii privind atât ţara de origine cât şi ţara gazdă, obiectivele de management şi orice alte limite ce pot exista la începutul fiecărei perioade de planificare. În acest stadiu al planificării se observă în gradul cel mai înalt distincţia dintre planificarea internă şi cea externă a managementului.

Tot acum se obţin informaţii necesare pentru: evaluarea potenţialului unei pieţe propuse a unei ţări; identificarea problemelor care vor elimina ţara din procesul ulterior;

identificarea elementelor de mediu ce necesită o analiză ulterioară; determinarea părții din managementul mix care poate fi standardizată și care trebuie adaptată la nevoile pieței locale; elaborarea și implementarea unui plan de management.

Realizată fiind prima fază, decidentul va avea de a face cu sarcinile specifice ale alegerii piețelor țintă, identificarea problemelor și oportunităților pe aceste piețe și ale începerii procesului de creare a programelor de management.

b. ***Adaptarea mixului de management la piețele țintă.*** În această fază se realizează o examinare mai detaliată a componentelor managementului mix. Dacă piețele țintă sunt selectate, mixul pieței trebuie evaluat în lumina datelor obținute în prima fază. Scopul principal al acestei faze este să se decidă asupra ajustării mixului de management la restricțiile culturale impuse de elementele necontrolabile ale mediului care ating în mod eficient obiectivele și scopurile firmei. În chenarul 7.1 se reflectă modul în care compania Disney s-a adaptat cerințelor culturale franceze, după ce a constatat ca la un an și jumătate de la inaugurare Euro Disney din Paris era la un pas de faliment.

Faza permite și determinarea posibilităților de standardizare. Prin gruparea tuturor țărilor și observarea similitudinilor, caracteristicile pieței ce pot fi standardizate devin evidente.

În mod frecvent, rezultatele analizei din această fază indică faptul că mixul managementului va cere o adaptare atât de severă încât se poate lua decizia de a nu pătrunde pe acea piață. De exemplu, produsul trebuie să aibă o mărime fizică mai redusă, însă costul prelucrării unor produse mai mici poate fi prea mare pentru a justifica intrarea pe piață.

Pe de altă parte, cercetările suplimentare făcute în această fază pot furniza informații care să sugereze modalități de standardizare a programelor de management pe două sau mai multe piețe.

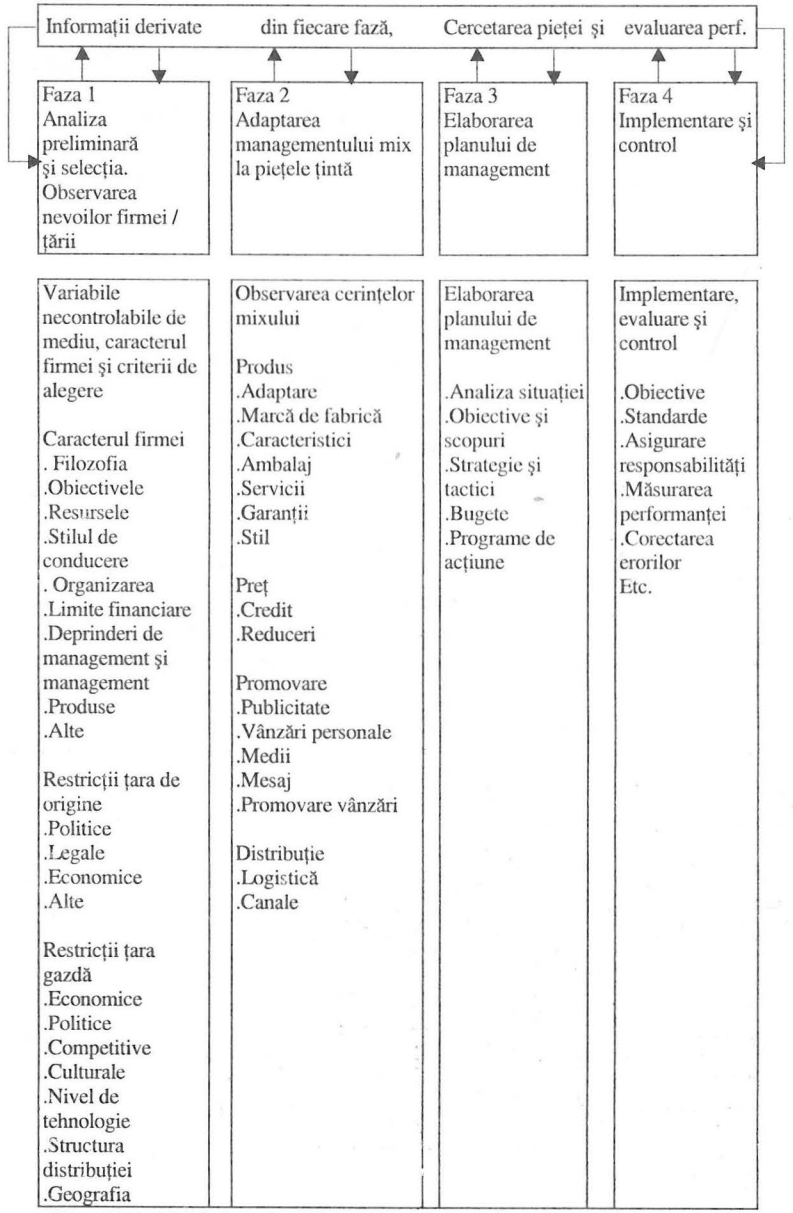


Fig. 7.5 Ghid de planificare pentru o firmă multinațională ce activează în câteva țări

Euro Disney şi "europroblemele" sale

Chenar 7.1

Doar la un an şi jumătate de la inaugurare, parcul de distracţii Euro Disney, situat la periferia Parisului, s-a aflat la un pas de faliment. După primul an de activitate s-a înregistrat o neaşteptată pierdere de 900 milioane dolari. Dacă nu primea sprijin financiar de la băncile sale creditoare şi compania mamă Walt Disney, Euro Disney ar fi trebuit să-şi închidă porţile. Ce se întâmplase?

Euro Diney părea un concept promiţător. Ţinând cont de succesul obţinut în SUA şi Japonia, acest concept de parc de distracţii părea să aibă o atracţie universală. Totuşi, frecventarea parcului de distracţii a fost mai mică decât se aştepta, iar vizitatorii care veneau nu cheltuiau prea mulţi bani. Poate că cel mai mare efect negativ asupra profitabilităţii l-a avut construirea prea multor camere de hotel. Turiştii nu doreau să se cazeze în camerele complexului în măsura în care s-a aşteptat.

Pentru a face faţă situaţiei, Euro Disney a modificat strategia de management, renegociind pachetul financiar şi schimbând modul în care erau trataţi salariaţii. Obişnuita "cultura Disney" a devenit mai flexibilă, pentru a corespunde cerinţelor locale şi aşteptărilor managerilor şi muncitorilor europeni. Unii salariaţi francezi au fost deranjaţi de idea de a fi învăţaţi cum să se prezinte, ce cosmetice să utilizeze, ce îmbrăcăminte să poarte, chiar cum să vină şi să plece la lucru, considerând aceste cerinţe un atentat la intimitate. De asemenea, managerii de nivel mijlociu erau interesaţi mai mult de prestigiu şi statut decât de idealurile democratice ale managementului american. Din această cauză Disney a lăsat-o mai moale cu codul ei strict de comportament.

Alte modificări au vizat adaptarea "produsului". De exemplu, vizitatorii francezi - peste o treime din totalul vizitatorilor – doreau să servească la masa de prânz vin, aşa că parcul a renunţat la politica de a nu servi băuturi alcoolice în incinta sa. Apoi, contrar obişnuinţelor americanilor de a prefera gustările, vizitatorii francezi doreau să ia masa de prânz la orele 13, fapt care a determinat formarea cozilor şi creşterea rândurilor nemulţumiţilor. Aşa că pentru a se adapta gusturilor şi obişnuinţelor locale, parcul a deschis mai multe restaurante. În plus, Euro Disney a investit într-un nou şi spectaculos tren montan, considerat cea mai mare atracţie Disney din lume, pentru a oferi noi posibilităţi de distracţii şi a atrage noi vizitatori.

De asemenea, s-au introdus preţuri mai accesibile la bilete, alimente şi camere, reducerile mergând până la 25% din vechile tarife.

Primele rezultate ale acestei strategii au fost cumva încurajatoare. Parcul a început în cele din urmă să fie profitabil. Totuşi, observatorii sunt rezervaţi în estimarea previziunilor pe termen lung. Pentru a menţine preţuri scăzute, Euro Disney a trebuit să amâne construirea unei versiuni a studiourilor Disney-MGM, care se speră că vor atrage mulţi vizitatori. În plus, cheltuielile s-au mărit în anul 1997, când a început plata dobânzilor la împrumuturile realizate. Doar timpul este cel care va hotărî dacă "vraja Disney" va cuprinde sau nu şi Europa.

În această fază se găsesc răspunsuri la trei aspecte importante: elementele mixului internaţional ce pot fi standardizate şi care nu; adaptările culturale, de mediu necesare pentru acceptarea cu succes a mixului de management; dacă vor permite costurile o intrare profitabilă pe piaţă. În funcţie de rezultatele celei de-a doua faze se va face o a doua selecţie a ţărilor, cu eliminarea unora dintre ele.

c. ***Elaborarea programului de management.*** În această fază se elaborează un plan de management pentru piaţa ţintă - fie o singură ţară, fie o piaţă globală. Ea cuprinde analiza situaţiei, stabilirea obiectivelor şi scopurilor, elaborarea strategiei şi tacticii, determinarea bugetelor şi elaborarea programelor de acţiune.

Analiza situaţiei presupune analiza tuturor informaţiilor pertinente interne şi externe necesare identificării problemelor şi oportunităţilor de management pe termen scurt şi lung. Informaţiile necesare analizei situaţiei diferă de la firmă la firmă. Cele mai relevante dintre aceste informaţii le prezentăm în tabelul 7.3.

Stabilirea obiectivelor şi scopurilor. Obiectivele sunt ţinte pe care strategiile trebuie să le atingă. Obiectivele trebuie stabilite în mod explicit şi în avans. Ele pot fi generale şi specifice, pe termen lung şi scurt pentru acţionarea pe pieţele internaţionale. Firmele care au o mare varietate de organizaţii subordonate nu reuşesc, adesea, să comunice în mod adecvat obiectivele diferitelor unităţi specifice.

Informații necesare analizei situației

Tabel 7.3

Cap.	Informații
A.	Previziuni economice și de ramură
1.	Factori de cerere
2.	Previziunea vânzărilor în ramură
B.	Previziunea unităților de afaceri
1.	Vânzări
2.	Parte de piață
3.	Profituri
C.	Interval de planificare
D.	Caracteristicile de comportament ale cumpărătorilor
E.	Situația concurenței
G.	Managementul mix
1.	Produs: caracteristici, ciclu de viață, mărci
2.	Distribuție: canale, acoperire, sprijin intermediari
3.	Promovare: cheltuieli, forțe de vânzare, eficiența reclamei
4.	Preț: politici, practici, situația din ramură
H.	Schimbări în structura pieței
I.	Restricții
1.	Interne
2.	Externe
J.	Puncte tari și slabe
K.	Oportunități
1.	De management
2.	Eficiența costurilor
L.	Sinteza problemelor cheie și oportunităților

Elaborarea strategiei și tacticii. Pentru atingerea obiectivelor se vor alege cele mai bune strategii și tactici. Strategiile se referă la orientarea de perspectivă a firmei, iar tacticile au în vedere un orizont mai scurt de timp. De asemenea, strategiile au în vedere politica generală a companiei, pe când tacticile se referă al acțiunile filialelor.

Orientarea strategică și planurile tactice depind caracterul etnocentric sau policentric al companiei (tabel 7.4).

Planificarea companiilor multinaționale

Tabel 7.4

Compania	Sistem de planificare
America Cynamid Company (SUA)	Accent deosebit pe planificarea strategică realizată de departamentul de planificare și dezvoltare al corporației Planurile sunt elaborate pe unități strategice de afaceri cu bugete anuale de profit
Ciba-Geigy Limited (Elveția)	Accent moderat pe planificarea strategică Creșterea treptată a rolului planificării regionale Planurile operaționale și bugetele sunt elaborate pe țări
Dow Chemical (SUA)	Planificarea strategică la nivel de corporație Planurile operaționale și bugetele sunt elaborate pe regiuni geografice
General Electric (SUA	Accent deosebit pe planificarea strategică realizată de departamentul de planificare și dezvoltare al corporației Planurile sunt elaborate pe u.s.a.
Imperial Chemical Industries Limited (Marea Britanie)	Planificarea strategică și operațională la nivel de divizie și regional
Nestle S.A. (Elveția)	Accent crescând pe planificarea strategică Planuri anuale pe fiecare companie importantă
N.V. Philips (Olanda)	Accent de la mediu spre ridicat pe planificarea strategică Planuri operaționale pe divizii și organizații naționale
Rhone-Poulene S.A. (Franța)	Accent moderat pe planificarea strategică la nivel de corporație prin departamentul central de strategie și planificare Planuri operaționale și bugete pe divizii și țări
Solvay & Cie S.A. (Belgia)	Accent crescând pe planificarea strategică Planuri operaționale și bugete pe țări

Determinarea bugetelor are în vedere toate tipurile de cheltuieli necesare realizării strategiile de management.

Elaborarea programelor de acțiune. Ultima acțiune o reprezintă elaborarea de programe specifice de acțiune pentru

fiecare piață. Programul specific stabileşte ce trebuie făcut, de către cine, cum trebuie făcut şi când. Aici se cuprind şi bugetele şi proiecțiile vânzărilor şi profiturilor. Ca şi în faza a doua, poate fi luată o decizie de a nu intra pe o anumită piață, dacă nu vor putea fi satisfăcute obiectivele şi scopurile de management ale firmei.

d. ***Implementarea şi controlul.*** Decizia de continuare luată în faza a treia presupune implementarea planurilor specifice. Totuşi, procesul de planificare nu se opreşte aici. Toate planurile de management reclamă conducerea şi controlul lor în timpul implementării.

STUDII DE CAZ

Polonia

Polonia este a şasea țară ca mărime în Europa. Ea are peste 40 milioane de locuitori. Cca. o treime din populație lucrează în agricultură. Polonezii au o moştenire culturală puternică, multe tradiții folclorice şi o loialitate puternică față de biserica romano-catolică.

Polonia a depăşit unele obstacole importante pentru a realiza o economie viabilă.

O firmă canadiană doreşte să renoveze o întreprindere de lângă Varşovia şi să construiască o fabrică de echipamente electrice de mici dimensiuni pentru piața Europei de Est. Concurența pare să nu existe din cauza cererii scăzute pentru astfel de echipamente. Pe măsura tranziției la economia de piață țările de estul Europei trebuie să-şi mărească productivitatea dacă doresc să concureze cu firmele Occidentale. Aceste echipamente îi vor putea ajuta în această direcție.

Un alt motiv pentru care firma canadiană este interesată să investească este costul destul de scăzut al forței de muncă. Alte țări au costuri şi mai mici, însă Polonia are personal calificat ce poate fi încadrat la fabrica ce va fi renovată. Cum

calitatea produselor este un factor crucial acest fapt este extrem de important.

Polonia continuă să primească sprijin din partea țărilor Occidentale, SUA şi Canadei. Aceasta îi facilita exportul spre aceste țări. Vecinătatea cu țările foste sovietice este un factor pozitiv în sensul vinderii echipamentelor şi pe aceste piețe.

Deşi evaluările preliminare sunt pozitive, firma nu va lua decizia finală totuşi până nu se va face o analiza a pieței şi a concurenței.

Întrebări:

1. *Care sunt problemele curente cu care se confruntă Polonia? Care este climatul de afaceri?*
2. *Cum va evalua mediul firma canadiană? Va avea utilitate practică?*
3. *Numiți doi factori de succes pe care îi considerați importanți pentru acest proiect?*

În două direcții în acelaşi timp

H&F este un producător mediu de maşini şi echipamente agricole. Deşi firma are o gamă de produse limitată, succesul său internațional are două cauze. Prima, cele două fabrici ale companiei sunt cele mai eficiente din ramură. Deoarece cererea mondială este atât de mare, fabricile lucrează la capacitate câte două schimburi pe zi. În acelaşi timp firma are un plan de productivitate foarte atractiv care încurajează salariații să introducă proceduri de reducere a costurilor şi modificarea fluxurilor de fabricație.

A doua cauză, firma a proiectat produse de calitate ridicată adaptate specificului local.

În ciuda eficienței ridicate, H&F începe să realizeze că transportul este foarte costisitor, reducând profiturile. Firma se gândeşte să înființeze două fabrici, una în Europa şi alta în Extremul Orient, care vor opera în trei ani la capacitate. Firma a şi identificat facilități locale ce pot fi transformate în şase luni în fabrici care să producă. Dacă va reuşi, în cinci ani activitățile străine vor reprezenta 60% .

Managerii superiori consideră idea atractivă, deşi sunt preocupaţi de eventuala renunţare la o mare parte din controlul operaţiilor externe, deoarece deciziile locale vor fi descentralizate. Există şi preocuparea privind extinderea operaţiilor în acelaşi timp în două părţi opuse ale lumii. Unii manageri sugerează să se meargă mai întâi în Europa, să înveţe să facă afaceri în străinătate şi apoi pe baza acestei experienţe să deschidă o fabrică şi în Extremul Orient. Alţi manageri, inclusiv managerul general, cred că este mai bine să înfiinţeze cele două fabrici în acelaşi timp. Managerul general explică: "Cu cât ne văicărim mai mult cu atât este mai rău pentru noi. Ştiu că este bine să ne concentrăm atenţia doar asupra unui lucru. În acest caz însă cel mai bine este să mergem în două direcţii în acelaşi timp".

Întrebări:

1. *Această nouă strategie va schimba modul în care firma va vedea pieţele ei sau planul va fi o extensie a strategiei curente a firmei?*
2. *Sunt avantaje dacă firma ar continua politica sa actuală de export? Care sunt avantajele înfiinţării de fabrici în alte ţări?*
3. *Ce recomandare aţi face firmei, să înfiinţeze mai întâi o fabrică în Europa sau să înfiinţeze simultan două fabrici în părţi opuse ale lumii? Argumentaţi.*

CAPITOLUL VIII
ORGANIZAREA ACTIVITĂŢII DE MANAGEMENT INTERNAŢIONAL

Unul din aspectele importante ale managementului internaţional îl constituie stabilirea unei organizări corespunzătoare a activităţii. Obiectivul organizării activităţii de management internaţional îl reprezintă elaborarea unei structuri care să permită firmei să răspundă la evoluţiile distincte pe fiecare piaţă prin utilizarea experienţei corespunzătoare a firmei de pe alte pieţe şi de la alte produse. Problema esenţială în determinarea unei organizări internaţionale o constituie locul unde va fi stabilită responsabilitatea internaţională a firmei.

Există diferite structuri organizatorice care sunt adecvate diverşilor factori de mediu interni şi externi. Firma trebuie să decidă asupra acelei structuri organizatorice care corespunde cel mai bine intereselor sale.

8.1. Factori care influenţează organizarea activităţii de management internaţional

Structura organizatorică a unei firme trebuie stabilită în funcţie de o mare varietate de factori de influenţă, aşa cum reiese şi din fig. 8.1.

Forţele externe care influenţează structura organizatorică sunt distanţa geografică, tipul de clienţi şi reglementările guvernamentale.

a. ***Distanţa geografică.*** Progresele tehnologice au uşurat cumva problemele legate de distanţa fizică. Totuşi, avantajele conferite de aceste progrese în comunicaţii nu pot fi luate drept garanţii. Distanţa devine o barieră importantă atunci când firma activează în ţările mai puţin dezvoltate, unde chiar şi pentru un simplu telefon trebuie să se aştepte ore întregi.

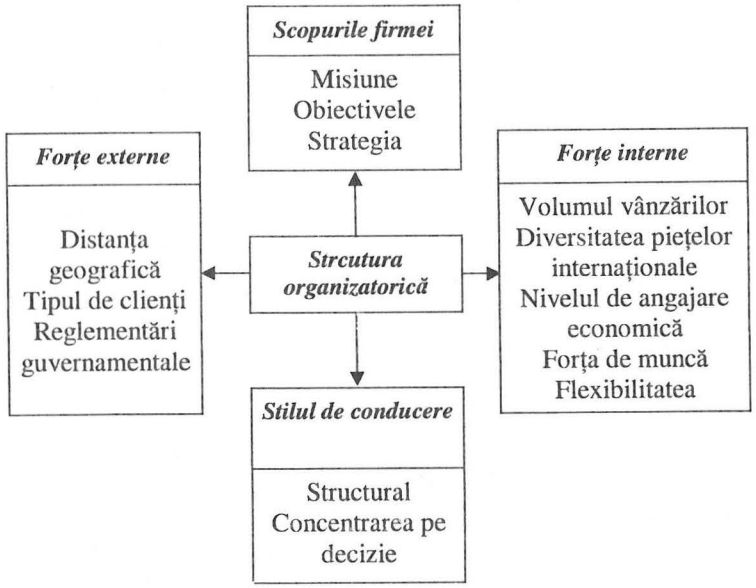


Fig. 8.1 Factori care influențează proiectarea structurii organizatorice

O problemă legată de distanța geografică ce nu poate fi rezolvată nici de tehnologia de vârf o constituie diferențele de fus orar. Diferențele de 10-12 ore între fusele orare vor avea un impact negativ asupra unei structuri divizionale, însă nu vor afecta organizarea geografică.

b. ***Tipul clienților.*** Clienții influențează structura organizatorică prin omogenitatea acesteia în privința cumpărării unor produse sau servicii. De exemplu, bicicletele în țările dezvoltate sunt folosite în primul rând pentru recreere și deci se poate stabili în aceste țări o structură de organizare centralizată. Pe de altă parte, în China bicicletele sunt folosite în primul rând ca mijloc de transport, ceea ce reclamă o organizare geografică pentru a se răspunde modului diferit de utilizare a produsului.

c. ***Reglementările guvernamentale.*** Multe țări în curs de dezvoltare instituie restricții asupra activităților firmelor străine privind organizarea și instruirea personalului local, proprietatea etc., care pot cere o organizare descentralizată.

8.1.2. Forțe interne

Forțele interne care influențează stabilirea structurii organizatorice sunt volumul vânzărilor internaționale, diversitatea piețelor servite, nivelul de angajare economică, forța de muncă și flexibilitatea.

a. ***Volumul vânzărilor internaționale*** afectează structura organizatorică. Astfel, dacă vânzările la export au o pondere mică, organizarea va fi simplă, cuprinzând doar un departament de export. Pe măsură ce volumul vânzărilor la export crește, firma poate înființa o divizie internațională sau o organizare globală.

b. ***Diversitatea piețelor internaționale servite*** influențează alegerea structurii organizatorice în sensul că pe măsura creșterii numărului și diversității piețelor servite, activitatea de export devine mai complexă și va cere un număr mai mare de persoane care lucrează și să înțeleagă aceste piețe.

c. ***Nivelul de angajare economică*** influențează structura organizatorică prin volumul resurselor financiare pe care le alocă pentru susținerea efortului internațional. O alocare redusă de resurse pentru activitățile de management internațional va avea ca urmare un control mai redus la nivel local.

d. ***Forța de muncă.*** Disponibilitatea și capacitatea forței de muncă este tot atât de importantă ca și resursele financiare. Unele firme trimit personal propriu în străinătate, iar altele folosesc personal local, structura organizatorică fiind stabilită și în funcție de disponibilitatea personalului calificat.

e. ***Flexibilitatea.*** Deși o structură rigidă permite un control mai mare asupra activităților externe, este necesară o anumită flexibilitate a structurii organizatorice care să permită reorganizarea ei ulterioară.

8.1.3. Stilul de conducere

Stilul de conducere influențează structura organizatorică prin bazele structurale și concentrarea deciziilor.

a. ***Bazele structurale.*** Există trei dimensiuni de bază ale structurii organizatorice de la care se pleacă în proiectarea structurii organizatorice. În fig. 8.2 se prezintă variantele de

structuri organizatorice ce le pot adopta, pornind de la trei dimensiuni de bază.

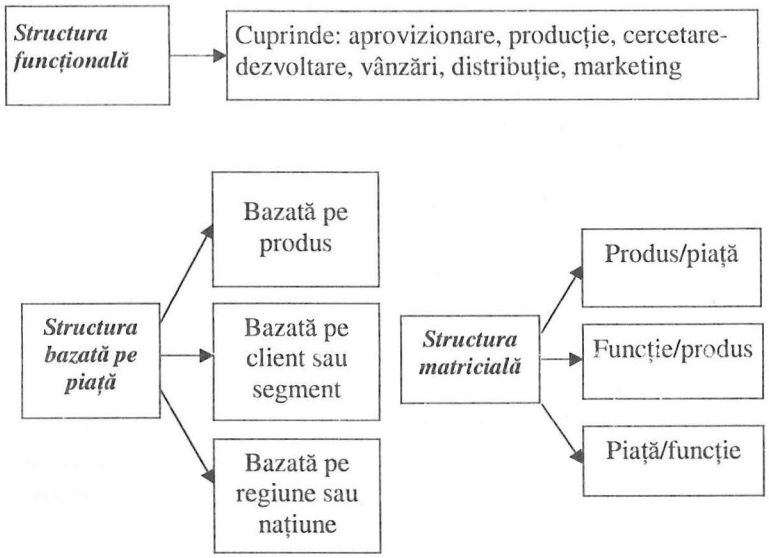


Fig. 8.2 Bazele proiectării structurii organizatorice

b. ***Concentrarea deciziilor***. Responsabilitatea luării deciziilor poate fi la nivelul sediului central sau al filialelor şi structura organizatorică va trebui să reflecte acest lucru. De fapt, directorii internaționali pot avea trei orientări: etnocentrică, în care se pune accent pe personalul şi deci deciziile luate în țara de origine; policentrică, în care se consideră că diferențele culturale sunt dificil de înțeles şi deciziile trebuie să se ia la nivelul țărilor gazdă; geocentrică, în care piețele mondiale sunt văzute în mod egal şi conducătorii pot fi de oriunde. În tabelul 8.1 se reflectă modul în care variază proiectarea organizării în funcție de aceste trei orientări.

Proiectarea organizării în funcție de orientarea conducătorilor

Tabel 8.1

Element de Organizare	***Orientare***		
	Etnocentrică	***Policentrică***	***Geocentrică***
Complexitatea organizării	Complexă în țara de origine, simplă în filiale	Variată şi independentă	Crescător complexă şi interdependentă
Autoritate în luarea deciziilor	Ridicată la sediul central	Relativ scăzută la sediul central	Colaborare între sediul central şi filiale
Evaluare şi control	Standarde ale țării de origine aplicate persoanelor şi activităților	Determinate local	Identificarea de standarde universale şi locale
Recompense şi pedepse, stimulente	Ridicate la sediul central, scăzute la filiale	Mare varietate, pot fi recompense mari sau scăzute pentru rezultatele filialelor	Răsplată pentru realizarea obiectivelor locale şi globale
Comunicare, flux informațional	Volum ridicat de comenzi şi orientări spre filiale	Scăzută spre şi dinspre sediul central, slabă între filiale	În ambele sensuri şi între filiale. Şefii filialelor fac parte din echipa de conducere
Identificare	Naționalitatea proprietarului	Naționalitatea țării gazdă	O firmă cu adevărat internațională, însă identificată cu interesele naționale
Continuitate, recrutare, conducere, dezvoltare	Recrutarea oamenilor din țara de origine pentru poziții cheie în toată lumea	Recrutarea de personal din țara gazdă pentru poziții cheie	Recrutarea celor mai buni oameni de oriunde în poziții cheie, indiferent de țară

8.1.4. Scopurile firmei

Structura organizatorică nu se stabileşte până nu s-au revăzut şi determinat strategiile şi obiectivele firmei. Dacă o firmă anticipează creşterea prezenţei pe pieţele internaţionale, trebuie să stabilească o structură ce poate evolua în mod eficient. De asemenea, o strategie de diferenţiere presupune o organizare geografică, pe când una de standardizare are o structură concentrată.

8.2. Tipuri de structuri organizatorice

O firmă internaţională are multe şanse pe arena mondială. Pentru a le valorifica, ea trebuie să evalueze opţiunile posibile, să elaboreze o strategie în acest sens şi să stabilească structura organizatorică menită să implementeze strategia aleasă. Organizarea trebuie să ia în considerare toţi factorii de influenţă menţionaţi pentru a alege una din următoarele tipuri de structuri organizatorice.

8.2.1. Firme fără specialişti internaţionali

Multe firme încep să-şi vândă mai întâi produsele în străinătate, fără o organizaţie internaţională separată sau vreun specialist internaţional. O firmă orientată pe producţia internă poate începe prin a primi comenzi de la cumpărători străini care au văzut o reclamă într-o revistă comercială sau vizitarea unui târg comercial intern. Personalul intern va răspunde comenzii externe ca şi în celelalte situaţii. Costurile firmei vor fi în acest caz mai scăzute, însă nici profiturile din vânzări în străinătate nu vor fi ridicate. De asemenea, când se răspunde unei comenzi întâmplătoare pot să apară dificultăţi de traducere, în transferarea banilor, probleme privind fluctuaţia ratei de schimb, transportul, responsabilităţile legale şi alte diferenţe faţă de o vânzare în ţară.

8.2.2. Specialist internaţional / serviciu de export

Pe măsură ce sporesc comenzile internaţionale sau conducerea realizează importanţa vânzărilor internaţionale, va decide angajarea unui specialist în vânzările internaţionale sau înfiinţarea unui departament internaţional sau serviciu de export. În fig. 8.3 se redă o structură organizatorică cu un specialist internaţional.

Specialistul internaţional / serviciul de export este în primul rând o funcţie a vânzărilor. El răspunde comenzilor, expune la târguri internaţionale, realizează documentaţia de export, transportul, asigurarea şi problemele financiare. De asemenea, menţine contacte cu ambasadele, agenţiile de finanţare a exportului, Ministerul Comerţului.

Avantajul angajării unui specialist internaţional este că firma va avea capacitatea de a răspunde, licita şi realiza afacerile străine. Mărimea acestui tip de organizare este direct legată de volumul afacerilor internaţionale ale firmei, costul fiind redus în comparaţie cu potenţialul. Specialistul internaţional / serviciul de export este mai degrabă reactiv decât proactiv. Specialistul nu evaluează de regulă cererea mondială pentru un produs sau serviciu, nu identifică oportunităţile şi nu elaborează strategii de abordare a acestor oportunităţi, ci răspunde, în esenţă, cererilor de ofertă. De asemenea, specialistul internaţional poate avea puţine şanse de a modifica produsele / serviciile curente pentru a satisface nevoile internaţionale, deoarece vânzările internaţionale sunt prea reduse. În cele mai multe cazuri produsele sunt vândute ca atare, fără modificări.

8.2.3. Divizia internaţională

Pe măsură ce vânzările pe pieţele internaţionale devin mai importante şi complexitatea coordonării şi conducerii efortului internaţional se extinde dincolo de posibilităţile unui specialist sau un singur serviciu, firma poate înfiinţa o divizie internaţională. Aceasta raportează în mod normal preşedintelui, având astfel o poziţie egală cu a altor funcţii (ca

management, finanțe și producție). În fig. 8.4 se prezintă o structură organizatorică a unei firme ce utilizează divizia internațională.

Divizia internațională este direct implicată în elaborarea și implementarea strategiei internaționale. Șeful diviziei internaționale va avea ca subordonați managerii de management, vânzări și de producție, ce îi vor raporta direct. Aceștia își vor concentra întreg efortul spre piețele internaționale. Se afirmă că divizia internațională este cea mai bună alternativă atunci când afacerile internaționale reprezintă între 10 și 15% din totalul afacerilor.

Avantajul diviziei internaționale este că se concentrează asupra pieților internaționale la un nivel suficient de înalt de organizare pentru a putea influența în mod direct strategia firmei. De asemenea, divizia internațională va începe să caute activ oportunități de piețe în firmele străine. Eforturile de vânzări și management în fiecare țară vor fi suportate printr-un serviciu regional sau local care va fi capabil să înțeleagă mediul local, inclusiv cerințele locale, nevoile consumatorilor, competiția etc. Contactul strâns cu piața îmbunătățește capacitatea organizației pentru a activa cu succes. Divizia internațională este evident mai costisitoare decât un singur specialist. Totuși, aceste costuri sunt compensate de vânzări. Divizia internațională poate fi un stadiu de tranziție între o firmă orientată pe piața internă și una orientată global.

Ca ***dezavantaje*** ale acestei structuri putem menționa: firma poate să se diversifice prea mult prin această structură; planificarea firmei poate avea de suferit din cauza existenței a două unități autonome - una internă, alta internațională; izolarea conducerii superioare, care la început pare un avantaj, poate deveni un dezavantaj prin conflictele ce pot apare pe măsura creșterii activităților internaționale; activitatea de cercetare-dezvoltare nu poate fi ușor descentralizată și, prin urmare, ea tinde să fie orientată intern, modificarea produsului având, de regulă, de suferit.

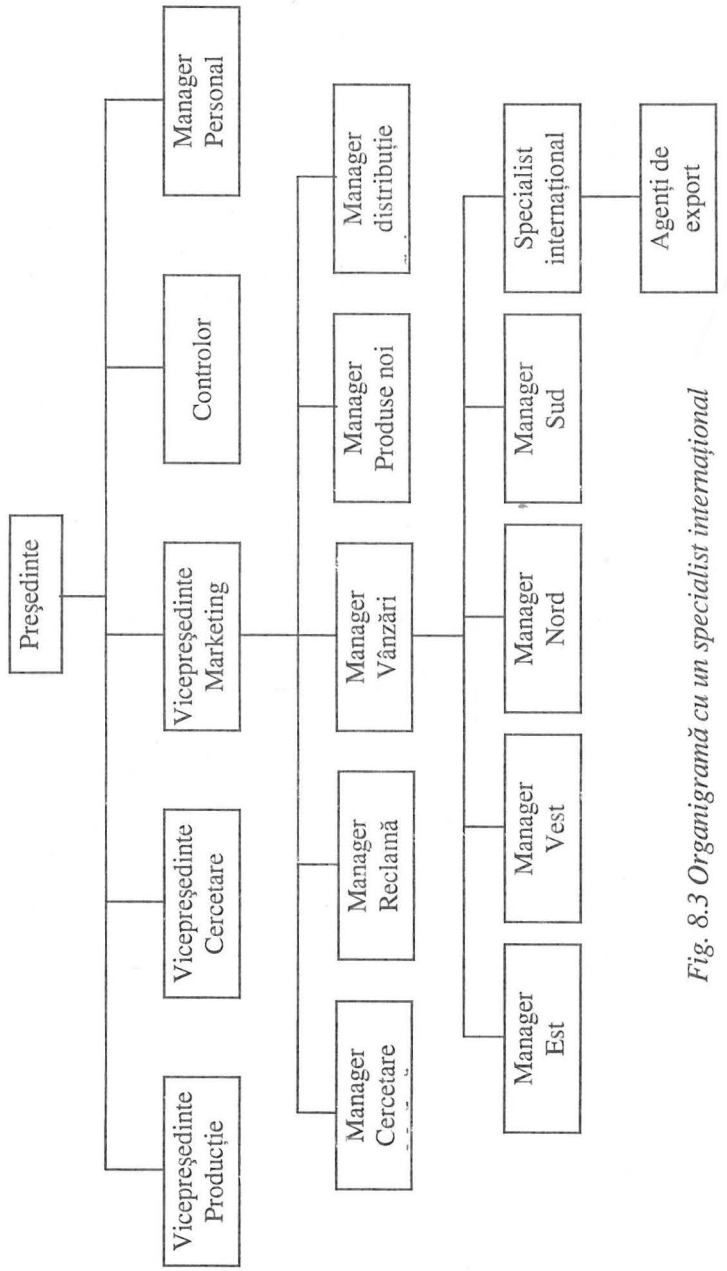


Fig. 8.3 Organigramă cu un specialist internațional

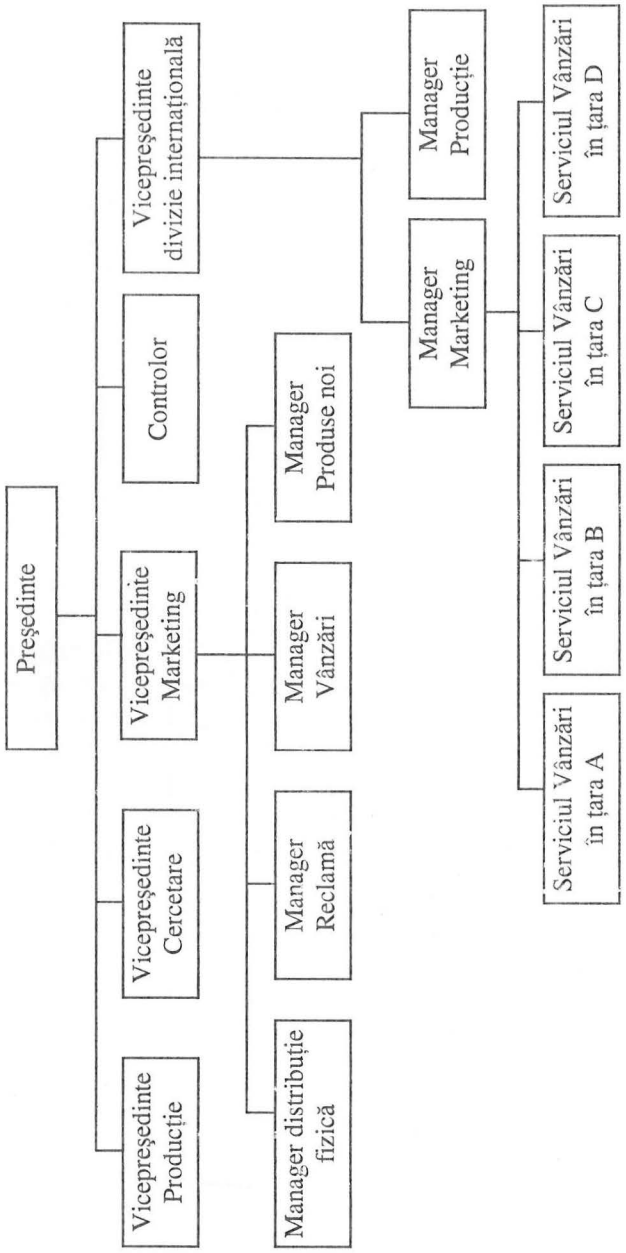


Fig. 8.4 Organigramă cu divizie internațională

8.2.4. Organizații globale

Pe măsură ce firma are o prezență activă pe pieţele internaţionale, ea se transformă din firmă autohtonă ce realizează afaceri în străinătate într-o companie mondială care acţionează în diferite ţări. O concentrare a activităţii la nivel global va avea drept urmare şi o modificare în structura organizatorică. În acest sens, firma are la dispoziţie cinci tipuri de structuri organizatorice: geografică, pe funcţii, pe produs, pe unitate de afaceri, matricială.

A. ***Structura organizatorică geografică.*** Organizarea geografică se concentrează pe necesitate cunoaşterii apropiate a clientului şi mediului său. Ea îi va permite companiei să înţeleagă cultura, economia, politica, legile şi situaţia competitivă locală.

Structura geografică este adoptată de firmele care au următoarele caracteristici: linii de produse diversificate; vinderea produselor utilizatorilor finali; managementul este o activitate critică; produsele sunt comercializate prin canale de distribuţie similare; produsele sunt modificate pentru a satisface nevoile clientului local.

Avantajele structurii geografice sunt: delegarea autorităţii şi responsabilităţii în mod explicit, îmbunătăţirea coordonării producerii şi vânzării produsului; experienţă mai mare în problemele regionale.

Dintre ***dezavantajele*** acestei structuri menţionăm: necesitatea unui număr mai mare de directori pentru a conduce firma eficient; produsele individuale pot suferi, deoarece nu există un singur director răspunzător de produs pentru anumite activităţi specifice.

Structura organizatorică regională are două **variante**: centre regionale de management şi organizare bazată pe o anumită ţară.

a. ***Centre regionale de management.*** Aceste centre formează o organizaţie care se concentrează asupra unei anumite regiuni a lumii, ca Europa, Orientul Mijlociu, America Latină, Extremul Orient etc. În fig. 8.5 este redată

structura regională de management a unei organizări geografice mondiale.

Motivele abordării acestei structuri sunt: odată ce firma a atins o anumită mărime, ea trebuie să aibă un personal care să se ocupe de o anume regiune, pentru a maximiza veniturile din acea zonă a lumii şi a proteja activele firmei; natura regională a pieţei. Ţările învecinate dintr-o anumită zonă a lumii au similarităţi culturale, sociale, de climă, resurse şi adesea de limbă şi cu nevoi asemănătoare de unele produse. De multe ori aceste ţări s-au unificat ele însele în grupuri regionale.

Acest tip de structură organizatorică are unele ***avantaje:*** permite firmei să localizeze eforturile de management şi producţie pentru a obţine avantaje din acordurile regionale; pune firma în contact strâns cu distribuitorii, clienţii şi filialele locale; conducerea locală este capabilă să răspundă condiţiilor locale şi să reacţioneze mai rapid decât o organizaţie complet centralizată.

Unul din ***dezavantajele*** centrelor de management regionale îl reprezintă costul ridicat determinat de: costuri de deplasare mari; directorii din străinătate primesc, de regulă, compensaţii suplimentare; forţa de muncă, spaţiile pentru birouri. Comunicaţiile şi costul călătoriilor produc şi ele mărirea cheltuielilor. Aceste costuri mai mari pot fi compensate de eficienţa mărită a organizaţiei prin creşterea volumului vânzărilor şi/sau controlul costurilor.

b. ***Organizare bazată pe ţări.*** Această organizare utilizează o unitate organizatorică separată pentru fiecare ţară. În fig. 8.6 se prezintă o astfel de structură organizatorică.

Această organizare este foarte similară centrelor regionale, cu excepţia faptului că se concentrează mai degrabă pe o singură ţară decât pe un grup de ţări. Organizarea pe ţări poate fi extrem de sensibilă la obiceiurile, legile şi nevoile locale, care pot fi diferite chiar şi în cadrul unor ţări ce participă la organizaţii regionale.

Unul din ***dezavantajele*** acestei organizări îl reprezintă costurile ridicate, astfel încât avantajele organizării locale pot fi compensate de costurile implicate.

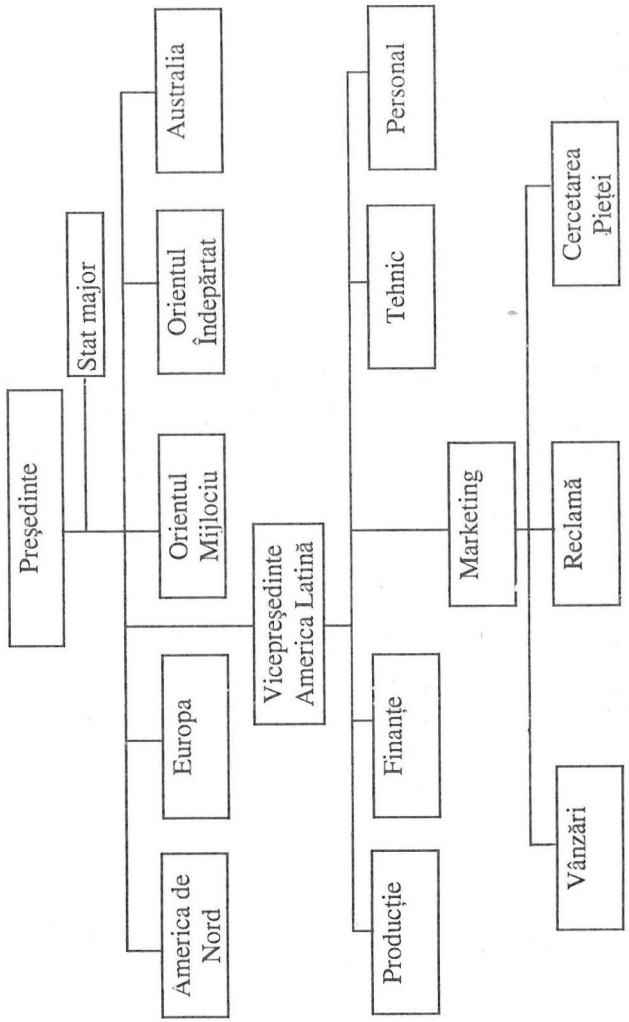


Fig. 8.5 Centre de conducere regionale

Un alt dezavantaj îl constituie dificultatea coordonării activității cu a sediului central. Dacă există activități în peste 30 de țări, va fi dificil de comunicat cu un singur reprezentant al sediului central. Un alt dezavantaj îl poate constitui eliminarea avantajului grupării regionale a țărilor. Pentru a înlătura neajunsurile organizării bazate pe țări, multe firme combină conceptul de centru regional cu unitățile bazate pe țări, așa cum se arată în fig. 8.7.

Această structură mixtă elimină multe din limitele celor două structuri regionale, însă adaugă un nivel suplimentar de conducere, care poate reduce posibilitatea de implementare a strategiei firmei în defavoarea celei regionale.

B. ***Structuri organizatorice funcționale.*** Într-o organizare funcțională, directorii de management, finanțe, producție, contabilitate și cercetare-dezvoltare au responsabilități globale. Pentru firmele internaționale, acest tip de structură organizatorică este cel mai potrivit pentru linii de produse limitate sau omogene cu o variație redusă a produselor sau a piețelor geografice. Așa cum se observă și din fig. 8.8, această organizare are o structură simplă. Fiecare manager funcțional va avea o responsabilitate globală pentru acea funcție. De regulă, managerul va avea oameni responsabili pe funcții în regiunile și/sau țările lumii. Această structură este mai puțin obișnuită la firmele internaționale, deoarece puține companii au linii de produse omogene cu variații mici pe regiuni și țări.

C. ***Structura organizatorică pe produs.*** În această structură organizatorică, grupul de produse devine responsabil de performanțele unității organizatorice care încorporează funcțiile de management, vânzări, planificare și, în anumite cazuri, producție. Alte funcții, ca finanțele, contabilitatea, juridicul, pot fi incluse în grupul de produs sau realizate de statul major de corporație. Structura după linia de produs este obișnuită la firmele cu câteva linii de produse neînrudite. Motivul concentrării pe produs și nu pe regiune îl constituie faptul că deosebirea dintre managementul produselor este mai mare decât diferențele între piețele geografice. În mod normal, utilizatorii finali ai unei organizări pe produs vor varia după linia de produs, astfel încât nu este avantajos să existe o

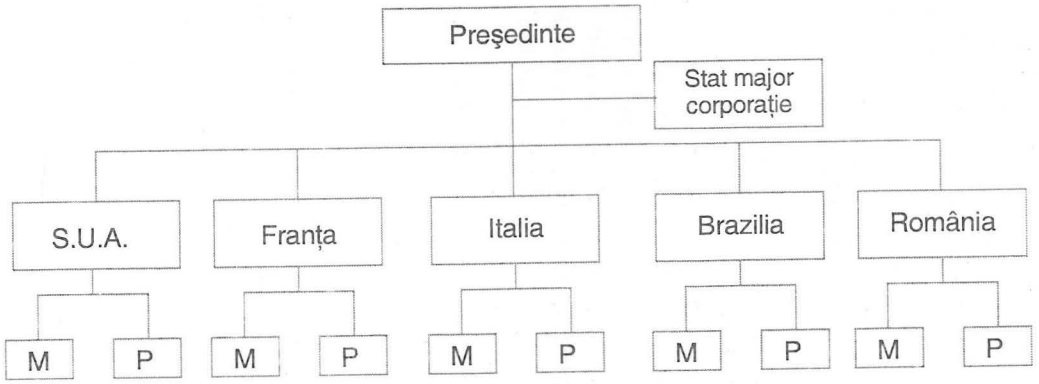
funcție de management pentru diferitele linii de produse din același grup. Produsul este cel pe care se pune accent în această structură, așa cum reiese și din fig. 8.9

În structura pe produs, conducerea își concentrează atenția asupra liniei de produse, ceea ce este deosebit de important atunci când linia de produse se schimbă în mod constant datorită tehnologiei. De asemenea, concentrarea pe produs dă o mare flexibilitate organizării. În cadrul unui grup de produse, conducerea poate controla ciclul de viață al produsului, adăugând și scoțând produse, cu un efect marginal asupra întregii producții. De asemenea, se pot adăuga noi grupe de produse neînrudite cu cele vechi.

Există și ***limite*** ale acestei structuri. Cunoașterea unui anumit domeniu poate fi limitată, deoarece fiecare grup de produse nu-și poate permite o organizare locală. Aceasta poate determina pierderea unor oportunități pe piață. De asemenea, conducerea diviziei internaționale de produs poate fi etnocentrică și relativ dezinteresată sau neobișnuită cu afacerile internaționale. Un alt neajuns al acestei structuri îl constituie lipsa de coordonare pe piețele internaționale. Dacă fiecare grup are drumul său propriu, dezvoltarea internațională a firmei poate avea de suferit. Pentru a compensa lipsa de eficiență a acestei organizări, firma poate realiza o coordonare globală a activității de publicitate, servicii pentru consumator și relații cu guvernul.

D. ***Structura organizatorică matricială.*** Datorită dezavantajelor pe care le au structurile unidimensionale - geografică, pe produs sau funcțională - firmele au trecut la combinarea acestora într-o structură matricială. Așa cum se observă și din fig. 8.10, organizarea matricială permite două dimensiuni de pondere egală (în exemplul nostru dimensiunile geografică și de produs) în structura organizatorică și în responsabilitatea luării deciziilor.

Structura matricială are mai degrabă un lanț dual de comandă decât unul singur, ceea ce înseamnă că multe persoane vor avea doi superiori.

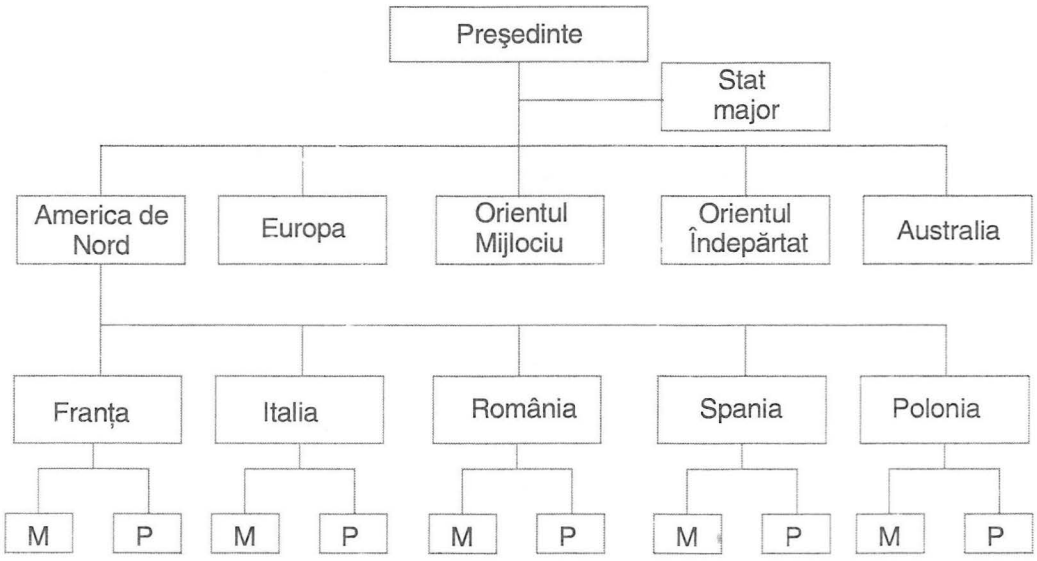


Legenda

M Marketing

P Producție

Fig. 8.6 Structură organizatorică bazată pe țări



Legenda

M Marketing

P Producție

Fig. 8.7 Structură organizatorică regională combinată

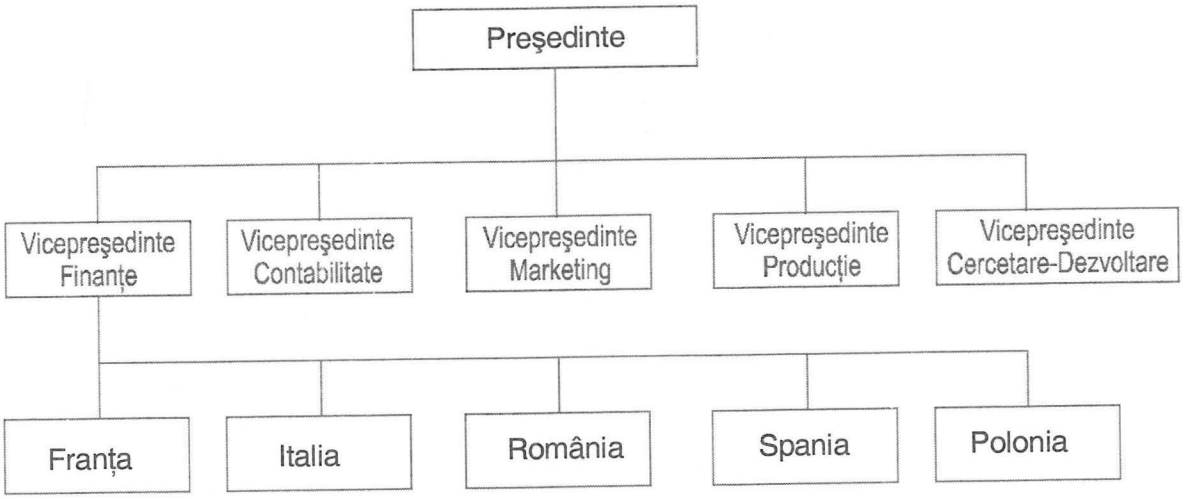


Fig. 8.8 Structură organizatorică funcțională globală

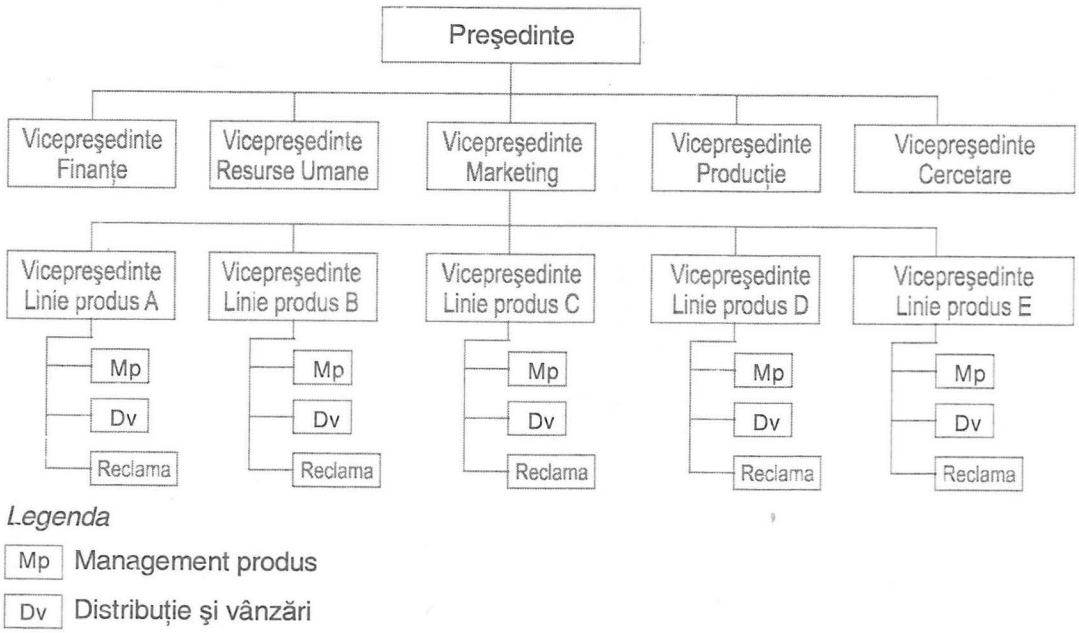


Fig. 8.9 Structura organizatorică globală pe produs

Firmele adoptă această structură când: este necesară o responsabilitate bidimensională, ca cea de produs şi geografică; există restricţii puternice privind resursele financiare şi umane; incertitudinea generează cerinţe ridicate de prelucrare a informaţiilor.

O structură matricială poate include atât componente de conducere de produs cât şi geografice. Conducerea de produs va avea responsabilitate globală pentru o anumită linie de produse, în timp ce conducerea geografică va fi responsabilă de toate liniile de produse dintr-o anumită zonă geografică. Ambele structuri de conducere se vor suprapune le nivel naţional de produs / piaţă.

Structura matricială sau hibridă are următoarele ***avantaje:*** permite funcţionarea mai bună a organizaţiei în condiţii de incertitudine şi mediu instabil; creşte potenţialul controlului şi coordonării activităţii; dă posibilitatea personalului să devină din specialişti tehnici sau funcţionali în specialişti cu caracter general.

Complexitatea unei asemenea structuri dă totuşi naştere la conflicte şi luptă pentru putere, generată de relaţiile de raportare dual. De asemenea, ea presupune un volum de cheltuieli mari generate de operaţii duble privind contabilitatea, preţurile de transfer, sistemele de evaluare a personalului, care pot fi contrabalansate de flexibilitatea mai mare şi economiile de scară.

E. ***Structura organizatorică pe unităţi strategice de afaceri*** are o origine mai recentă. Ea presupune existenţa unui grup de persoane ce sprijină produsele şi tehnologiile ce servesc o anumită piaţă şi concurează cu diferiţi competitori. Această formulă de organizare poate fi o structură organizatorică distinctă, similară celei pe produs sau poate fi o unitate organizatorică folosită doar pentru scopul elaborării unei strategii de afaceri pentru multe produse din zona geografică.

Creşterea competiţiei globale a forţat multe firme să înfiinţeze astfel de unităţi pentru concentrarea asupra pieţelor globale, evaluarea competiţiei şi elaborarea unei strategii globală a afacerii.

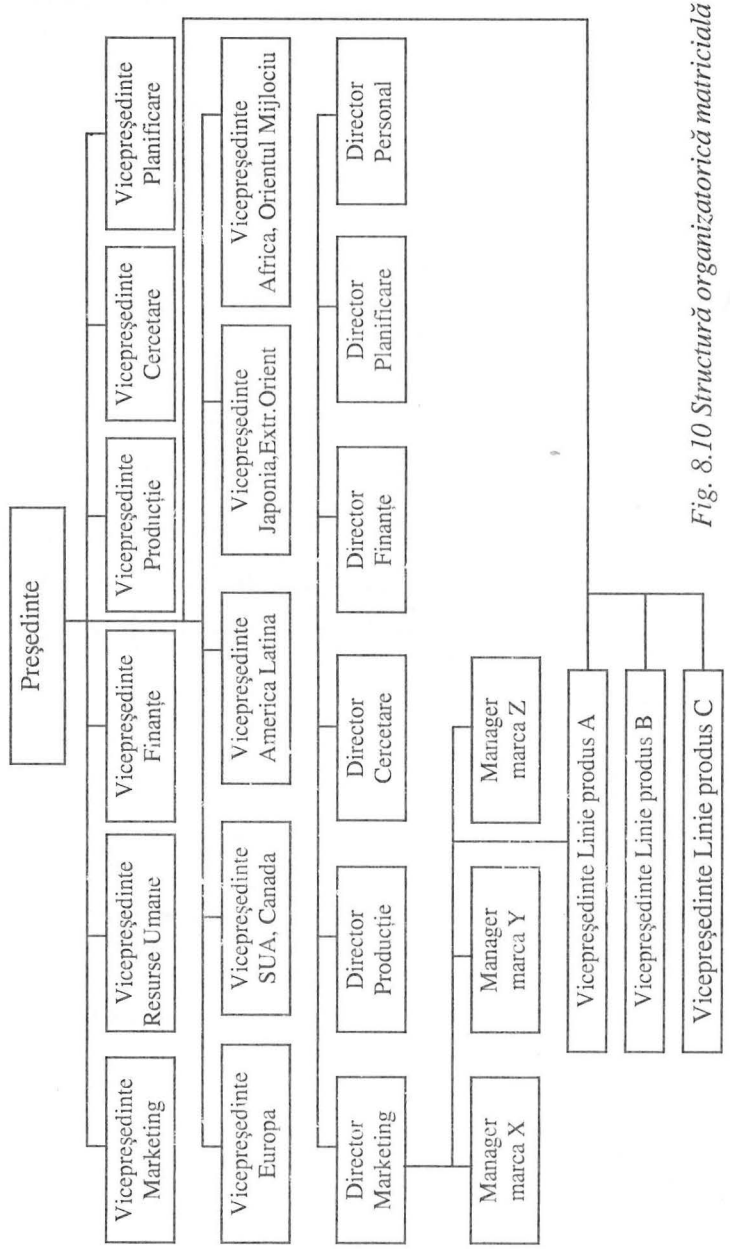


Fig. 8.10 Structură organizatorică matricială

În tabelul 8.2 prezentăm conceptele organizatorice dominante ale unor companii multinaționale.

Concepte organizatorice dominante

Tabel 8.2

Companii	***Concept organizatoric dominant***
America Cynamid Company (SUA)	Divizii de produs cu responsabilitate globală
Ciba-Geigy Limited (Elveția)	Divizii de produs cu responsabilitate globală, însă cu întărea treptată a organizațiilor regionale cheie
Dow Chemical (SUA)	Descentralizare în cinci companii regionale; coordonare centrală prin Grupul Sediilor Mondiale
General Electric (SUA	Unități strategice de afaceri orientate pe produs globale
Imperial Chemical Industries Limited (Marea Britanie)	Divizii pe produs cu responsabilitate globală, însă cu întărea treptată a organizațiilor regionale
Nestlé S.A. (Elveția)	Organizații descentralizate pe regiuni și țări
N.V. Philips (Olanda)	Divizii de produs cu responsabilitate globală, însă cu întărirea treptată a organizațiilor geografice; companiile din SUA sunt separate financiar și legal de compania mamă
Rhone-Poulene S.A. (Franța)	Divizii pe produs cu responsabilitate globală, însă organizații pe țările principale au un statut special
Solvay & Cie S.A. (Belgia)	Divizii pe produs cu responsabilitate globală, însă organizațiilor și filialelor naționale li se permite un grad rezonabil de autonomie

Sursa: Adaptat după: Czinkota, M.R., Ronkainen,I.A., Tarrant, J.J., The Global Management Imperativè, NTC Business Book, Lincolnwood, Il., 1995, p231-232.

8.3. Evoluția structurii organizatorice internaționale

Firmele evoluează într-un mediu dinamic și deci trebuie să-și adapteze structurile organizatorice în funcție de creșterea volumului vânzărilor, realizarea de noi produse sau modificarea mediului extern. În felul acesta, crescând complexitatea organizatorică, firmele trebuie să-și reorganizeze aceste structuri potrivit noilor factori. În fig. 8.11 se prezintă evoluția firmelor internaționale în funcție de organizarea activităților interne, structura și concentrarea activităților.

Datorită caracterului dinamic și integrant al procesului de evoluție, nu toate firmele urmează aceeași evoluție. Acest cadru general oferă însă o metodă de evaluare a gradului de concentrare și a responsabilității.

Exportul. Atunci când piața internă este saturată sau se descoperă o cerere pe o piață externă, firmele încep să exporte. Compartimentul de export este încă o funcție a firmei și în mod normal raportează și urmează procedurile și strategiile acesteia. Mai întâi se primesc comenzi de export, apoi se desemnează o persoană sau se înființează un serviciu de export pentru a răspunde comenzilor externe.

Serviciu de vânzări extern. Dacă cererea externă crește, apare necesitatea înființării unui serviciu fie pentru realizarea procedurilor administrative, fie pentru cercetarea de noi piețe, într-o țară străină. În mod normal, acest serviciu este sub controlul sediului central și acționează sub conducerea lui.

Centru regional de piață. Aceste centre acționează ca filtre între sediul central și diferite organizații din țară. Ele coordonează funcțiile de management ale filialelor, astfel încât sunt pe aceeași linie cu obiectivele firmei. Centrele regionale sunt, de regulă, organizate pe zone geografice; totuși, ele pot fi organizate pe grupe de produse și/sau piețe țintă similare.

Organizații matriciale. Aceste structuri sunt cele mai complexe și sofisticate. Ele cer ca firma să aibă competențe geografice de produs, funcționale și privind clienții.

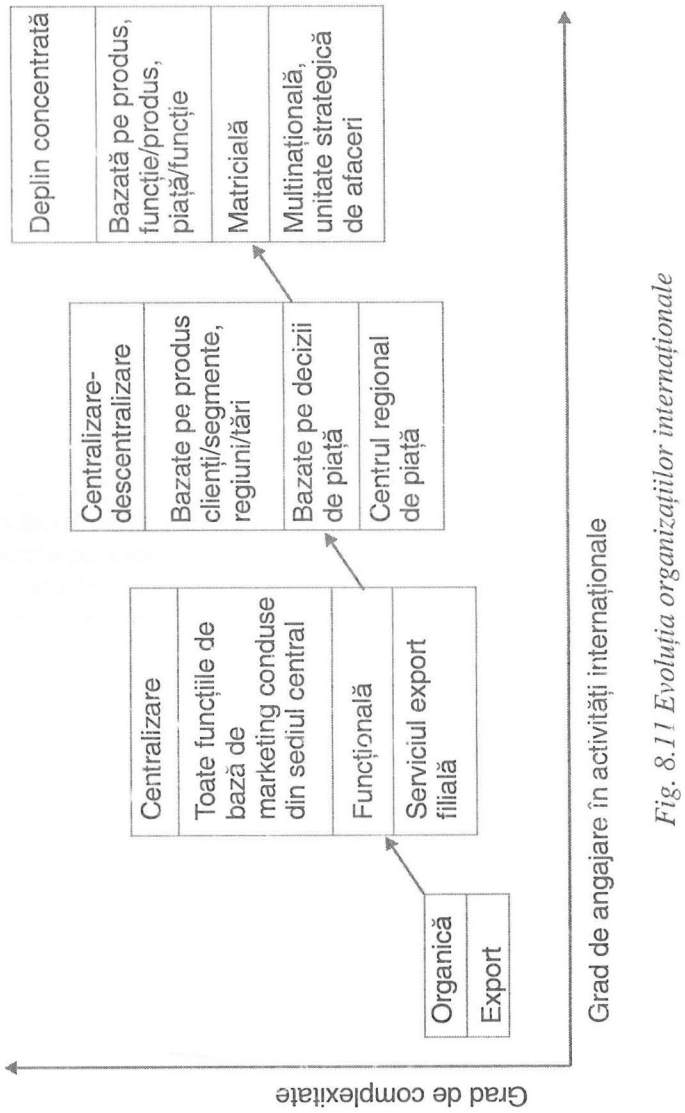


Fig. 8.11 Evoluția organizațiilor internaționale

Integrarea globală - unități strategice de afaceri. Unitățile strategice de afaceri acționează ca afaceri separate și conțin un grup de produse și/sau tehnologii îndreptate spre anumite piețe țintă. Ele fac parte din structura formală, însă acționează în primul rând pentru elaborarea strategiilor.

8.4. Alegerea celui mai corespunzător tip de structură organizatorică

În funcție de factorii de influență menționați, de obiectivele firmei la un moment dat și de gradul de implicare în operațiunile externe, o firmă poate alege un tip sau altul de structură organizatorică.

Primele două stadii din fig. 8.11 nu sunt reprezentative din punct de vedere al evoluției și complexității activităților de management, în sensul că exportul nu presupune activități specifice de management pe piețe străine, iar structura funcțională nu este folosită de societățile multinaționale. Relevante din punct de vedere al managementului internațional sunt structura divizională și cea matricială. De aceea, o firmă poate opta spre o structură divizională sau matricială, în funcție de preocupările ei la un moment dat, așa cum se arată și în tabelul 8.3.

Corespondența dintre obiectivele firmei și structura organizatorică

Tabel 8.3

Obiectivul Firmei	***Nivel de Corespondență***			
	Divizie internațională	***Divizie pe produs***	***Divizie geografică***	***Divizie matricială***
Creșterea rapidă	Mediu	Ridicat	Mediu	Ridicat
Diversificarea produselor	Scăzut	Ridicat	Scăzut	Ridicat
Tehnologie de vârf	Mediu	Ridicat	Scăzut	Ridicat
Controlul strict al firmei	Mediu	Ridicat	Scăzut	Mediu
Relații strânse cu guvernul	Mediu	Scăzut	Ridicat	Mediu

Obiectivul Firmei	*Nivel de Corespondență*			
	Divizie internațională	*Divizie pe produs*	*Divizie geografică*	*Divizie matricială*
Alocarea resurselor: - Considerentele produsului trebuie să domine	Scăzut	Ridicat	Scăzut	Mediu
- Considerentele geografice trebuie să domine	Mediu	Scăzut	Ridicat	Mediu
- Considerentele funcționale trebuie să domine	Scăzut	Mediu	Scăzut	Ridicat
Costuri	Mediu	Mediu	Scăzut	Ridicat

Desigur, acesta este un cadru general de corespondență a structurii organizatorice cu obiectivele firmei. Acțiunea unor factori specifici modifică însă acest cadru.

STUDII DE CAZ

Spre globalizare

Firma americană Stanley produce unelte obişnuite (ciocane, ferăstraie rulete etc.). Deşi are o prezentă solidă pe piața americană,. firma este în continuă expansiune pe pieţele străine şi îndeosebi în Europa.

Piața internațională crescând rapid, firma s-a gândit să înființeze filiale de producție în străinătate. Acum deține filiale moderne de producție în Europa, Extremul Orient şi America de Nord. De exemplu, ruletele sunt produse în Mexic, Taiwan şi Franța. În fiecare caz s-au construit fabrici mici, cu până la 500 salariați, pentru a nu mări prea mult costurile. Prin realizarea aceluiaşi produs în mai multe țări firma nu are probleme dacă se întâmplă lucruri neprevăzute (greve, calamități etc.) care să închidă una din filiale. În acelaşi timp

firma utilizează tehnologie de vârf cum ar fi sisteme flexibile, maşini asistate de calculator pentru a modifica rapid gama de produse şi a reduce costurile. Firma mai cumpără firme în alte țări, unde transferă tehnologia sa de vârf.

Un alt factor ce a dus la succesul firmei a fost adaptarea produselor la preferințele şi specificul localnicilor. În Europa preferințele sunt foarte variate. Un astfel de caz îl constituie preferințele pentru ferăstraie. Britanicii preferă ferăstraie cu mânere de lemn şi dinți duri, pe când francezii preferă mânerele din plastic şi dinți mai puțin duri, pentru a putea fi ascuțiți. Managerul de marketing, un englez vorbitor de franceză după sondarea opiniei clienților şi distribuitorilor a venit cu o soluție de compromis: producerea de ferăstraie cu mânere din plastic cu dinți duri. Acum ei încearcă să convingă englezii că mânerele din plastic sunt mai bune la mânuirea ferăstraielor, iar pe francezi că dinții mai duri taie mai rapid decât cei mai puțini duri. Lucrurile merg lent, însă aşa cum afirma un manager " Diferențele dintre țări nu vor dispărea în timpul vieții mele".

Pe măsură ce firma se extinde internațional, ea îşi dă seama că personalul său este crescând neamerican. Firma consideră că strategia generală trebuie să fie a companiei mamă, iar deciziile locale trebuie luate de managerii locali. De fapt, în viitor diferitele regiuni geografice vor deveni foarte autonome, legate între ele doar de un plan de dezvoltare strategic elaborat de compania mamă.

Întrebări:

1. *Pierde firma Stanley legăturile cu sediul central adoptând o orientare mai globală?*
2. *Ce paşi trebuie să parcurgă firma pentru a face "mişcarea corectă" în economia globală?*

CAPITOLUL IX
CONTROLUL ACTIVITĂȚII DE MANAGEMENT INTERNAȚIONAL

Pe măsura implementării planurilor sale, firma trebuie să urmărească modul de realizare a acestora şi să supravegheze variabilele folosite în procesul de planificare. Deoarece mediul se schimbă, trebuie realizate adaptările necesare în vederea desfăşurării eficiente a activităţii. Prin sistemul de control se urmăresc activităţile afacerii, se măsoară deviaţiile de la standardele stabilite, pentru a se aduce corectivele necesare funcţionării eficiente a firmei.

Nerealizarea unui control adecvat poate crea probleme deosebite firmei, aşa cum se arată şi în tabelul 9.1.

Aceste probleme apar întrucât anumite aspecte ale afacerii nu funcţionează aşa cum au fost planificate sau cum s-a aşteptat.

În managementul internaţional, procesul elaborării unui sistem de control este mai complex datorită diferenţelor de natură multinaţională, multiculturală şi multimanagerială ale afacerilor internaţionale. În plus, sistemul de control internaţional este influenţat de schimbările rapide ale factorilor politici, culturali şi economici.

9.1. Factori care influenţează controlul în managementul internaţional

Eficienţa sistemului de control al activităţilor externe este influenţată de o serie de factori ca: diversitatea mediilor; mărimea activităţilor internaţionale; lipsa datelor adecvate; concepţia conducerii; sistemele de comunicaţii, distanţa geografică.

a. ***Diversitatea mediilor***. Structurile legale, sistemele politice, valoarea monedei, caracteristicile sociale, factorii culturali complică sarcina elaborării şi controlării programului de management. Datorită acestei mari diversităţi de condiţii de mediu, fiecare divizie caută să elaboreze planuri care să

reflecte situaţiile locale pentru fiecare produs şi piaţă importantă. Divizia simte nevoia de a acţiona independent în elaborarea planurilor şi priorităţilor pentru a satisface cerinţele locale, deşi aceste unităţi sunt, din punct de vedere al strategiei globale, strâns interdependente, deoarece toate activităţile trebuie combinate pentru a realiza un singur obiectiv al firmei. În felul acesta, apar conflicte continue între nevoile, situaţiile concrete locale şi obiectivele generale ale firmei. Diversitatea acestor probleme se reflectă şi în sistemul de control.

b. ***Mărimea activităţilor internaţionale***. Pe măsura creşterii ponderii vânzărilor în străinătate, conducerea devine mai activă în luarea deciziilor privind pieţele internaţionale. De asemenea, odată cu creşterea mărimii activităţii filialelor externe, frecvenţa deciziilor impuse de sediul central descreşte şi frecvenţa deciziilor împărţite cu sediul central se măreşte.

c. ***Lipsa datelor adecvate***. Imprecizia şi lipsa datelor disponibile privind condiţiile economice, piaţa şi consumatorii afectează în mare măsură controlul. Dacă planul de management şi scopurile într-o anumită ţară se bazează pe date necorespunzătoare, atunci capacitatea de a controla şi modifica activităţile de management vor fi influenţate în mod negativ. În plus, instabilitatea politică şi economică fac dificilă elaborarea de previziuni pe care să se bazeze planul de management. Prin urmare, procesul de control trebuie să fie destul de flexibil pentru a compensa imprecizia şi instabilitatea datelor pe care se bazează planurile.

d. ***Concepţia conducerii***. Concepţia conducerii privind raportul centralizare / descentralizare influenţează elaborarea sistemului de control. Un sistem de control puternic centralizat va cere un sistem de comunicaţii eficient, pentru ca sediul central să primească informaţiile în timp util şi sigur, în vederea, luării deciziilor adecvate şi a le transmite apoi rapid conducerii locale pentru implementare imediată.

Probleme de control

Tabel 9.1

Indicatori	*Caracteristici*
Nederularea activităţilor externe conform planurilor şi aşteptărilor	Se aplică la vânzările dintr-o zonă specifică sau la o linie particulară de produse. Mai acută când partea de piaţă scade, în timp ce vânzările cresc
Lipsa controlului financiar asupra activităţilor din străinătate	Referitoare la concepţia firmei despre centralizare-descentralizare şi la gradul în care este delegată autoritatea managerilor străini. Complicată în plus de legile privind taxele externe
Duplicarea personalului administrativ şi a serviciilor	Mai obişnuită când liniile de produse din străinătate se dezvoltă ca o extensie a liniilor interne sau când sunt făcute achiziţii importante
Subutilizarea facilităţilor de producţie sau distribuţie din străinătate	Mai obişnuită când liniile de produse se extind în străinătate în mod independent una de alta sau când nu are loc consolidarea după fuziune
Duplicarea vânzătorilor din serviciul de vânzare şi din domeniile specializate	Obişnuită când firmele vând produse tehnice, precum articole chimice de specialitate sau echipamente electronice
Proliferarea entităţilor legale relativ mici şi/sau unităţilor de operare într-o ţară sau arie geografică	Rezultă adesea din înfiinţarea unei noi filiale, de fiecare dată când o divizie internă pătrunde într-o nouă ţară
Proliferarea distribuitorilor	Suprapunerea acoperirii şi intereselor conflictuale
Creşterea plângerilor referitoare la serviciile pentru clienţi în străinătate	Adesea un simptom că personalul de management din zonă nu are o activitate coordonată de abordare a clienţilor obişnuiţi
Conflicte între divizii sau filiale ori între clienţii din domeniu	Cel mai adesea când o firmă se extinde într-o nouă zonă geografică, cauzată, de asemenea, de introducerea de noi produse în străinătate şi achiziţii sau furnizări

Un sistem de control descentralizat poate să nu ceară un astfel de sistem de comunicaţii, însă va solicita stabilirea unui set de obiective bine documentat pentru fiecare unitate. Aceste obiective vor ajuta la luarea deciziilor locale şi la controlul realizării acestor decizii în vederea atingerii obiectivelor firmei.

e. ***Sistemele de comunicaţii.*** Un sistem eficient va facilita controlul activităţilor. Procedeele de comunicaţie fizică, precum telefonul, poşta, telexul, faxul şi vizitele personale sunt puternic afectate atât de distanţe cât şi de amplasare. Cu cât o ţară are un sistem de comunicaţii mai dezvoltat, cu atât va fi mai uşor procesul de comunicare şi, implicit, de control.

f. ***Distanţa geografică.*** Sistemul de control este influenţat şi de distanţa geografică ce separă sediul central de diviziile de lucru. Cu cât aceasta este mai mare, cu atât timpul, cheltuielile şi posibilitatea de a produce erori se măresc. Distanţa geografică afectează şi viteza cu care sunt implementate modificările şi sunt detectate problemele ce se pot ivi.

9.2. Etapele procesului de control în managementul internaţional

Procesul de control al activităţii de management internaţional cuprinde o serie de etape care începe cu stabilirea obiectivelor şi se încheie cu responsabilitatea realizării acţiunilor corective. În fig. 9.1 se prezintă relaţiile şi natura dinamică dintre cele şapte etape ale procesului de control.

Indiferent dacă se controlează activităţile de management intern sau internaţional, procesul de control are următoarea ***secvenţă:*** stabilirea obiectivelor, alegerea metodelor de control, stabilirea standardelor, determinarea responsabilităţilor, stabilirea sistemului de comunicaţii, stabilirea unei metode de evaluare şi revizuire a rezultatelor, stabilirea unei metode de iniţiere a unor acţiuni efective unde şi când este necesar. Fiecare din aceste etape poate fi influenţată de factorii menţionaţi anterior.

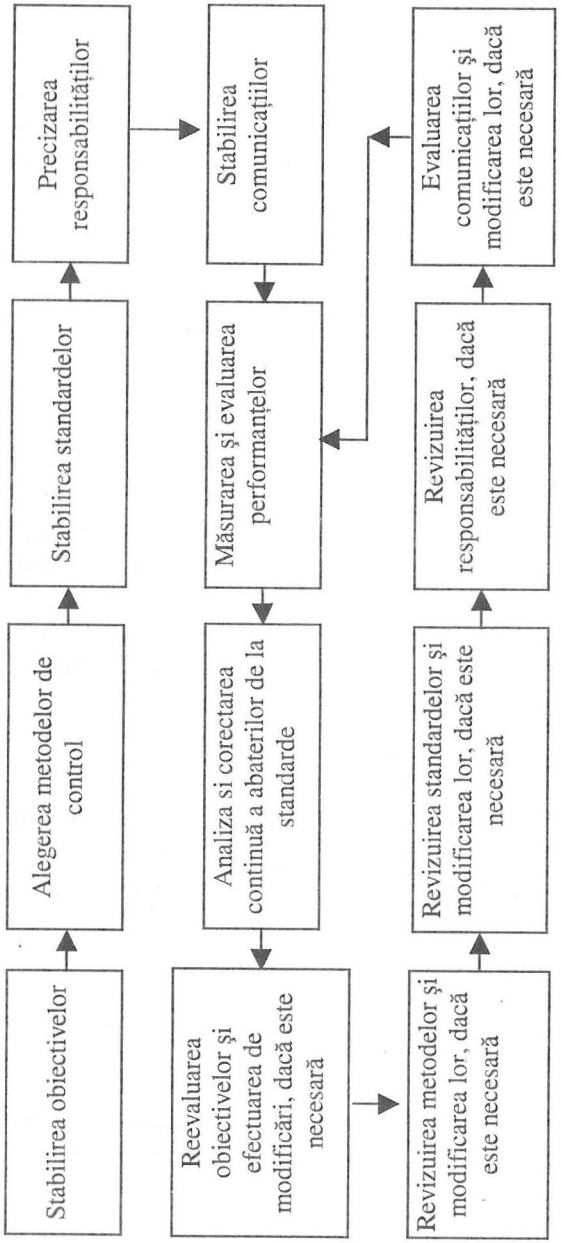


Fig. 9.1 Interdependența etapelor procesului de control

a. ***Stabilirea obiectivelor.*** Conducerea trebuie să stabilească în mod explicit şi în avans obiectivele generale şi specifice pe termen lung şi scurt pentru acționarea pe pieţele internaționale. Dacă aceste obiective nu vor fi stabilite, conducerea nu va şti ce resurse sunt necesare şi nici avantajele ce se vor obține. Fără stabilirea obiectivelor nu pot fi determinate standardele firmei, iar controlul planificat este imposibil. Firmele care au o mare varietate de organizații subordonate nu reuşesc, adesea, să comunice în mod adecvat obiectivele diferitelor unități specifice.

Obiectivele trebuie să precizeze în mod clar scopurile generale ale firmei. Ele pot fi, de exemplu, atingerea unei anumite părți de piață sau un anumit nivel valoric al vânzărilor sau profiturilor, dar pot avea şi un caracter intangibil, precum îmbunătățirea imaginii produsului sau firmei, dezvoltarea structurii canalelor de distribuție etc.

b. ***Alegerea metodei de control.*** Alternativele de bază de control al activităților de management internațional sunt controlul direct şi indirect. Metodele de control direct cuprind aranjamentele contractuale şi participarea la proprietate. Controlul indirect se poate baza pe comunicații şi concurență. Gradul de control poate varia mult la ambele metode.

Aranjamentul contractual formal poate furniza un mecanism pozitiv şi direct de control extern, nu însă şi controlul. Pentru un control eficient sunt necesare contracte specifice. Dintre cele mai obişnuite aranjamente de control sunt contingentările şi cerințele de licențiere. Prevederile contractuale se pot baza pe un mecanism administrativ formal sau depind doar de încuviințarea voluntară, însă firma poate să modifice aranjamentele de management, dacă nu sunt îndeplinite cerințele contractuale.

Când firma este capabilă să participe la conducerea activităților internaționale se asigură un grad ridicat de control prin participarea la proprietate şi conducere.

c. ***Stabilirea de standarde.*** Scopul stabilirii standardelor este de a asigura îndeplinirea obiectivului firmei. Ele direcționează eforturile managerilor individuali. Pentru a influența în mod efectiv comportamentul managerilor ce

conduc în mod direct programele de management internațional, standardele trebuie să fie definite clar, acceptate și înțelese de acești manageri. Standardele derivă din scopul firmei. Dacă, de exemplu, scopul general este creșterea profitului, standardele trebuie stabilite pentru realizarea acestui scop. Totuși, creșterea generală a profiturilor este un standard operațional prea general și de aceea trebuie stabilite standarde intermediare care să realizeze scopurile mai generale.

Standardele de control trebuie să cuprindă toate aspectele activității de management care sunt controlabile. De exemplu, pentru activitatea de cercetare, standardele pot fi numărul și felul studiilor de management, cu obiective ca volumul vânzărilor pe linii de produse, pe lună sau trimestru, pe o anumită parte de piață. În domeniul produselor pot fi stabilite standarde de calitate privind producția locală, cu obiective ca dezvoltarea produsului, standardizarea serviciilor etc. În distribuție pot fi stabilite standarde pentru acoperirea pieței, sprijinul distribuitorilor și performanța canalelor. În determinarea prețurilor se pot stabili standarde pentru nivelurile de prețuri și marjele diferitelor produse, precum și pentru flexibilitate sau stabilitatea prețurilor. În promovare, standardele se pot referi la volumul și natura publicității locale, mediile folosite și anumite măsuri privind eficiența publicității.

Performanțele vânzătorilor vor fi incluse în standardele promoționale.

În afară de realizarea unor obiective specifice, standardele trebuie să cuprindă și măsuri eficiente, precum rata costului de management sau randamentul venitului sau investiției. În calcularea profiturilor se ridică și problema monedei care va fi folosită, pentru a nu suporta riscul devalorizării și inflației.

Standardele trebuie stabilite prin participarea personalului de la sediul central și cel al filialelor, pentru a realiza un compromis între scopul firmei și cerințele locale.

În mod normal, standardele se stabilesc pe o bază anuală, odată cu elaborarea planurilor de activitate.

d. ***Precizarea responsabilității.*** Complexitatea structurilor de organizare internaționale poate face dificilă stabilirea

responsabilității finale pentru activitățile externe și atribuirea responsabilității presupune uneori coordonarea acestui proces.

Activitatea unor servicii sau domenii funcționale trebuie cunoscută și de celelalte compartimente. Firmele cu structura de organizare pe linii de produse necesită o mai mare coordonare a eforturilor internaționale decât cele domestice. Firme organizate pe bază națională dar care au activități externe trebuie să stabilească legături de coordonare în țările în care acționează. Când este posibil, responsabilitatea trebuie precizată pe persoanele care coordonează efortul pentru a permite un control și acțiuni centralizate.

e. ***Stabilirea unui sistem de comunicații.*** Raportarea și controlul reprezintă sistemul nervos central al firmei și este necesar pentru culegerea datelor și trimiterea mesajelor de acțiune. Dacă în managementul intern sistemul informal de comunicații poate fi adecvat, în managementul internațional este imperativă organizarea unui sistem de informații care să furnizeze în mod continuu un flux de date pentru analiză și decizie.

Culegerea și difuzarea informațiilor pot fi costisitoare, așa încât sistemul de comunicații trebuie angrenat cu atenție în mecanismul de raportare. Prea multe informații înseamnă pierdere de timp, iar prea puține nu furnizează o bază adecvată de control.

Un element cheie al sistemului de comunicații îl reprezintă aparatul de culegere a informațiilor. Firma trebuie să culeagă date din surse variate prin intermediul cercetărilor periodice, culegerii automate, registrele firmei și controalele pe domenii. Datele se obțin de la personalul din domeniu, agenți străini, cercetători locali de management și clienți.

Facilitățile fizice de comunicație internațională devin din ce în ce mai sofisticate și permit transmiterea instantanee a informațiilor la mare distanță. Acest fapt generează tendința de a cere prea multe informații, unele dintre acestea neavând relevanță și putând diminua valoarea raportării. De aceea, trebuie conceput un sistem de comunicație nu numai rapid, ci și eficient pentru a asigura un control corespunzător al activității.

f. ***Măsurarea şi evaluarea performanţelor***. După ce s-au elaborat şi comunicat standardele, este necesară observarea performanţelor înregistrate. De aceea, conducerea trebuie să fie capabilă să supravegheze realizarea performanţelor curente. Observarea în mediul internaţional este adesea impersonală şi este realizată prin poştă, telex, fax. Ea poate fi şi personală prin telefon, călătorii sau întâlniri. Multe din informaţii sunt raportate prin sistemul contabil.

Performanţele pot fi măsurate prin mijloace financiare sau nefinanciare. Măsurarea financiară a performanţelor presupune evaluarea activităţii prin intermediul următorilor indicatori: bugetele, prin care se compară previziunile cu realizările; contribuţia venitului sau profitului, care poate fi folosită la evaluarea performanţelor în special pe termen lung, întrucât profiturile pe termen scurt pot fi manipulate. Contribuţia profitului este o măsură de evaluare şi a succesului conducerii; randamentul investiţiei, care este frecvent folosit în evaluarea performanţelor deoarece se consideră că testul ultim al performanţei este relaţia dintre profit şi capitalul investit; venitul rezidual, care are avantajul că reflectă relaţia dintre venit şi costul investiţiei producerii acelui venit. El este asemănător randamentului investiţiei, doar că se calculează ca diferenţă şi nu ca raport între venit şi capitalul investit; fluxul de numerar, care cuprinde amortizarea, plus venitul net (după plata taxelor) şi este un indicator al măsurării profitabilităţii şi performanţei, des folosit de directorii firmei.

Firma se poate concentra şi asupra unor obiective care nu pot fi măsurate financiar. Dintre măsurile nefinanciare ale performanţei, mai relevante în managementul internaţional sunt: penetrarea pieţei sau tendinţa părţii de piaţă, pe produse şi fel de comerţ; rezultatele vânzărilor externe aferente; numărul de zile de întârziere a creditului, comparat cu media; atitudinea generală a distribuitorilor şi publicului larg faţă de firmă; compararea rezultatelor firmei cu cele ale altora similare; creşterea productivităţii din îmbunătăţirile aduse; instruirea şi perfecţionarea personalului; tendinţele reducerii muncitorilor şi fluctuaţia salariaţilor; calitatea relaţiilor conducerii firmei cu a filialelor subordonate; valabilitatea

noilor idei avansate de conducere; tendinţele productivităţii muncii şi capitalului.

Evaluarea performanţelor se realizează la diferite intervale de timp.

g. ***Analiza şi corectarea abaterilor de la standarde***. În dorinţa de a realiza scopurile firmei, conducerea trebuie să evalueze performanţele acesteia în comparaţie cu standardele stabilite şi să iniţieze acţiuni de corectare a abaterilor de la standarde. În managementul internaţional există o probabilitate mai mare ca diferenţa dintre timpul iniţierii corecţiilor şi terminării acestora să fie mai mare. Pentru a evita producerea unor evenimente nedorite, este necesară evaluarea şi corectarea continuă a activităţilor de management. Procesul de control nu are sfârşit, el este un ciclu continuu de stabilire, evaluare, restabilire şi reevaluare a activităţilor.

9.3. Domenii de control a activităţilor de management internaţional

Domeniile de control în managementul internaţional sunt similare celor din managementul intern, însă sistemele de control şi obiectivele pot fi complet diferite. Pentru a facilita analiza, managerul de management internaţional trebuie să evalueze activităţile de control din punct de vedere al volumului, produsului, canalelor de distribuţie, promovării, personalului sau a mecanismelor de control a preţurilor.

a. ***Controlul volumului vânzărilor***. Măsurarea volumului vânzărilor este unul din cele mai convenabile mecanisme de control disponibile. Uşurinţa asigurării cifrelor de vânzări face simplă compararea cu previziunile şi furnizează conducerii un control periodic al progresului filialelor şi vânzărilor, pe linii de produse. Volumul vânzărilor depinde de intensitatea efortului de management, astfel încât se poate determina dacă efortul de vânzări şi cheltuieli promoţionale corespund venitului potenţial. De asemenea, se poate controla nivelul profitului, prin analizarea şi a altor aspecte ale managementului.

Rapoartele de vânzări detaliate furnizează informaţii despre vânzări, piaţă cu piaţă, produs cu produs şi după categoria de marjă brută. Ele dau, de asemenea, reducerile de vânzări ale filialelor sau altor companii legate de firmă şi pot identifica achiziţiile guvernamentale sau alte tipuri de achiziţii mari.

b. ***Controlul preţului.*** Atât preţurile prea mici cât şi cele prea mari periclitează poziţia pe piaţă a firmei. Conducătorii trebuie să primească regulat rapoarte de preţuri culese real şi trebuie să se alerteze la posibilitatea ca filialele sau intermediarii să se concureze unii pe alţii pe bază de preţuri. O astfel de competiţie poate fi benefică învingătorului, însă este în detrimentul companiei ca întreg. De asemenea, clienţii internaţionali sunt conştienţi de preţurile din diferite ţări şi, frecvent, cer cele mai mici preţuri internaţionale.

În ciuda tarifelor, a condiţiilor de transport şi a pieţei locale care modifică preţurile reale, conducerea centrală trebuie să realizeze întotdeauna un control de bază asupra preţurilor. Pentru a acorda flexibilitate competitivă, conducerea poate stabili limite de preţuri pentru pieţele externe şi cere tranzacţii negociate la diferite preţuri, pentru a fi raportate imediat. Aceste raportări micşorează numărul unor astfel de vânzări şi permit descentralizarea funcţiei de preţuri, fără pierderea deplină a controlului. Indiferent de nivelul de operare sau tipul de intermediari implicaţi, informarea despre preţuri este necesară pentru a realiza un control eficient de către serviciul central.

c. ***Controlul produsului.*** Conducătorii activităţii de management intern trebuie să fie siguri că un produs este potrivit pieţei şi e livrat în bune condiţii. Un produs sau o imagine de marcă sunt legate direct de experienţa clientului privind produsul şi firma. Clienţii străini sunt mult mai exigenţi cu produsele unei anumite firme. Produsele firmei străine sunt permanent sub "verificarea" clienţilor şi deci controlul calităţii produselor este determinant în aceste cazuri.

Adesea, imaginea produsului este mai importantă decât produsul însuşi şi doar o calitate bună a produsului nu este suficientă pentru a depăşi o imagine slabă. O singură firmă nu poate depăşi imaginea neconcludentă a unei ramuri sau ţări.

Comercianţii internaţionali nu pot prevedea întotdeauna dacă produsele lor sunt corespunzătoare într-o anumită ţară, însă un sistem de comunicaţii şi control eficient poate furniza informaţii despre produse şi deciziile privind liniile de produse. Fără un mecanism de reacţie inversă, un conducător poate să nu fie capabil să identifice cauza insatisfacţiei clientului. Alte caracteristici ale produsului care trebuie controlate sunt: daunele excesive care pot fi supravegheate printr-un sistem de control bine organizat; servicii pre şi postvânzare nemăsurabile până la nivel de standarde; riscul unei calităţi slabe atunci, când produsul este realizat de o filială externă, un licenţiat ori un francis. Doar un control strâns poate asigura conducerea că imaginea de marcă a produsului va fi păstrată.

d. ***Controlul promovării.*** Publicitatea şi vânzările personale trebuie să fie supuse acelorași limite de control ca şi pe pieţele interne. Funcţia de publicitate poate fi organizată şi dezvoltată în mod centralizat ori descentralizat. Indiferent de gradul de standardizare, publicitatea necesită control. De fapt, succesul unui program de publicitate depinde mai mult de modul cum este controlată campania publicitară şi nu de gradul de standardizare. Serviciul firmei trebuie să cunoască în special dacă se comunică eficient pe toate pieţele şi se realizează obiectivele în toată lumea. Vânzările personale nu pot fi conduse din serviciul ţării de origine, însă cu siguranţă pot şi trebuie conduse.

e. ***Controlul canalelor.*** Măsura principală a eficienţei intermediarilor este volumul cumpărărilor de la o firmă, însă astfel de informaţii nu furnizează detalii adecvate privind faptul dacă distribuitorul menţine preţuri rezonabile sau funcţionează eficient în domeniul vânzărilor sau serviciilor. Deoarece intermediarii nu vor furniza sau nu vor putea furniza informaţii obiective despre ei înşişi, cercetarea continuă a clienţilor este singura modalitate de a obţine informaţiile necesare despre nivelul reprezentării vânzărilor, viteza de realizare a comenzilor, calitatea serviciului postvânzare şi alte funcţii ale distribuitorilor. Dacă nu se îndeplinesc obiectivele privind volumul vânzărilor şi partea de piaţă, întreaga

distribuție trebuie revizuită, pentru a determina cauza problemelor apărute pe piață.

Supravegherea și controlul canalelor de distribuție cer standarde ce diferă de cele din piața internă. O firmă poate avea o latitudine decizională limitată în politica privind canalele de distribuție străine cu șanse mai reduse de a conduce și controla aceste canale. De exemplu, restricționarea numărului de debușee pentru mărfuri poate cauza dificultăți, deoarece structurile intermediarilor pot să nu permită distribuția exclusivă sau restrictivă. O firmă obișnuită, cu un număr mic de intermediari, se poate confrunta ea însăși cu un sistem de control în întregime diferit pentru supravegherea unui număr mare de debușee diferențiate. și calibrul intermediarilor este dificil de controlat întrucât nu există intermediari care să satisfacă standardele normale sau prederminate.

Deoarece volumul vânzărilor este adesea prea scăzut pentru a permite un mecanism de control extensiv, mulți producători sunt mulțumiți de controlul mai slab al piețelor străine, însă o astfel de lejeritate poate distruge eficiența unui sistem de distribuție.

f. ***Controlul personalului de management.*** Personalul este elementul esențial în succesul programului de management. Conducerea serviciului țării de origine trebuie să fie preocupată mereu de administrarea activității de management din fiecare țară. Din ce în ce mai mult firmele depun un interes mai mare privind personalul de management, în ce privește angajarea, instruirea și compensarea lui. Rapoartele privind performanțele sunt culese în mod regulat și sunt comparate cu cele din alte părți ale lumii, pentru supravegherea deficiențelor manageriale. Firmele ce utilizează un sistem de control strâns al personalului de management întâmpină rezistență deosebită din partea acestuia, însă mențin această practică întrucât s-a dovedit eficientă.

g. ***Controlul profitului.*** Scopul unei firme este, în general, maximizarea profiturilor nete globale. Rapoartele privind profiturile pot comunica managerilor sănătatea operațiilor filialelor și condițiile curente ale pieței. Ele pot funcționa, de

asemenea, ca rapoarte de tendință pentru orientarea generală a conducerii. Deoarece profitul este scopul final al activității de management, măsura ultimă a succesului se exprimă în termeni de profit. [a]i, deși profitul măsoară eficiența conducerii, succesul vânzărilor, menținerea marjelor și controlul stocurilor, reușita în toate acestea nu garantează profitul. Într-adevăr, profitul ca o idee simplă, concretă nu se potrivește ușor cadrului de afaceri internațional.

Unele firme reinvestesc toate profiturile și au succes în activitatea lor. În mod evident, orice firmă trebuie să-și stabilească propria metodologie de măsurare și control a profiturilor. Una din deciziile critice privind profitul o reprezintă determinarea locului de unde vor fi luate profiturile, astfel încât controlul ultim al profitului trebuie să fie la nivel de serviciu al țării de origine. Controlul este un concept mai larg decât cel de contabilitate și se aplică la toate domeniile de acțiune ale managementului. Controlul în cele mai multe domenii ale managementului este mai dificil și mai costisitor pe piețele străine decât pe cele domestice și fiecare din domeniile de control menționate anterior este mai strâns legat de toate celelalte. Sistemele de control eficiente dintr-un domeniu aduc puține beneficii, dacă nu sunt eficiente și celelalte. Cerințele unui control strâns și dificultățile ce rezultă din aceasta pun o dilemă veșnic prezentă pentru comerciantul internațional.

STUDII DE CAZ

Iată concurența

Firma Watson este o firmă de cercetare cu sediul în SUA. Ea a fost angajată de un conglomerat care realizează o gamă foarte variată de produse, de la jucării, electronice până la servicii financiare. Conglomeratul dorește să îi ajute la identificarea unei firme pe care să o achiziționeze oriunde în lume.

Unul din lucrurile pe care l-a făcut firma a fost să identifice volumul investiţiilor străine în SUA. A întocmit şi o listă cu achiziţiile importante non-americane . Au făcut acest lucru pentru a stabili ramurile şi firmele care sunt în mod obişnuit atractive pentru cumpărătorii străini. " Dacă ştim ce cumpără străinii vom putea afla ce afaceri străine similare au potenţial de creştere mare şi nu ne vom limita doar la firmele americane" spunea un cercetător. Pe ramuri, s-a constatat că în industria prelucrătoare s-au făcut cele mai multe investiţii străine. Urmează apoi comerţul cu ridicata, industria petrolieră, proprietăţi imobiliare şi asigurări. Cei mai mari achizitori au fost: British Petroleum, Unilever (Marea Britanie), Hoechst (Germania) şi Bridgestone (Japonia).

Pe baza acestor informaţii conglomeratul a decis să cumpere o firmă europeană. Preferinţa directorului este pentru Franţa şi Germania.

Întrebări:

1. *Este Europa o piaţă bună pentru investiţii directe?*
2. *De ce se investesc atât de mulţi bani străini în SUA? Ce aţi sfătui conglomeratul?*
3. *Dacă conglomeratul nu face afaceri în Europa ce probleme ar putea să aibă?*
4. *Cum ar putea firma de cercetare să identifice şi să rezolve aceste probleme?*

TESTE GRILĂ

I. Întrebări cu răspunsuri multiple

1. Efectele multiplicative ale diferenţelor culturale tind să fie depăşite de:
   a. Varietatea funcţiilor managementului
   b. Transferabilitatea teoriilor managementului
   c. Universalitatea principiilor managementului
   d. Varietatea metodelor de management
2. Care dintre următoarele mituri despre japonezi par să nu mai fie adevărate?
   a. Japonezii sunt harnici din fire.
   b. Cei mai mulţi japonezi au angajări pe viaţă.
   c. Mulţi manageri japonezi sunt participativi.
   d. Cei mai mulţi japonezi lucrează ore suplimentare pentru că le-ar place să muncească.
3. Cultura este:
   a. Simbolică
   b. Transmisă din generaţie în generaţie
   c. Împărtăşită
   d. Adaptivă
4. Islamismul are un impact profund asupra mediului afacerilor în domeniul:
   a. Modelelor de consum
   b. Rolului femeii în societate
   c. Programului de lucru (rugăciunea zilnică)
   d. Politicii de credit (practica luării de camătă)
5. Potrivit unor studii, atitudinea faţă de marketing este mai favorabilă, în ordine descrescătoare, la:
   a. Catolici, ortodocşi, protestanţi, islamişti
   b. Ortodocşi, protestanţi, islamişti, catolici
   c. Protestanţi, catolici, ortodocşi, islamişti
   d. Islamişti, ortodocşi, catolici, protestanţi
6. Nirvana este unul dintre conceptele fundamentale ale:
   a. Budismului
   b. Confucianismului

c. Hinduismului
d. Animismului

7. Educația influențează:
a. Motivarea
b. Dorințele
c. Comunicarea
d. Cercetarea

8. Care dintre următoarele afirmații sunt adevărate?
a. Codul islamic interzice practica luării de camătă
b. Islamismul susține antreprenoriatul
c. Islamismul propagă onestitatea
d. Alimentele pentru animalele de casă sunt extrem de importante

9. Dimensiunile culturii, după Hofstede, sunt:
a. distanța față de putere, orientarea spre realizări, individualismul, masculinitatea
b. distanța față de putere, individualismul, masculinitatea, feminitatea
c. distanța față de putere, evitarea incertitudinii, individualismul, masculinitatea
d. distanța față de putere, colectivismul, individualismul, masculinitatea

10. Naționalismul este un element de caracterizare a:
a. evitării incertitudinii
b. orientării spre realizări
c. distanței față de putere
d. orientării spre viitor

11. Supravegherea atentă a salariaților este un element de caracterizare a:
a. evitării incertitudinii
b. orientării spre realizări
c. distanței față de putere
d. masculinității

12. Până la adresarea informală pot trece zece ani în:
a. SUA
b. Venezuela
c. Germania
d. Japonia

13. Riscurile politice, în ordinea descrescătoare a severității sunt:
a. Confiscarea, exproprierea, naționalizarea
b. Exproprierea, confiscarea, naționalizarea
c. Naționalizarea, confiscarea, exproprierea
d. Confiscarea, naționalizarea, exproprierea

14. Cel mai sever risc îl reprezintă:
a. Confiscarea
b. Exproprierea
c. Naționalizarea
d. Nici un răspuns nu este corect

15. Exproprierea este justificată de motive de:
a. Apărare națională
b. Suveranitate națională
c. Creștere economică
d. Exploatarea bogățiilor țării de către străini

16. Riscul determinat de nerealizarea prevederilor contractuale privind calitatea mărfurilor este un risc:
a. de neexecutare
b. de natură umană
c. tehnologic
d. de producție

17. Diminuarea riscului politic se poate realiza prin:
a. Integrare orizontală
b. Integrare verticală
c. Integrare paralelă constituire soc. mixte
d. Nici un răspuns nu este corect asigurări

18. Asigurarea contra riscului conjunctural se face prin clauza:
a. valutară
b. de impreviziune
c. de preț
d. națiunii celei mai favorizate

19. În negocierile cu parteneri sud americani veți:
a. servi rapid băutura oferită și veți trece la negocieri
b. servi în tihnă băuturile oferite și veți discuta despre țara și orașul lor
c. refuza băutura oferită și veți trece la afaceri
d. fi punctual, deși ei întârzie deseori

c. Hinduismului
d. Animismului

7. Educația influențează:
   a. Motivarea
   b. Dorințele
   c. Comunicarea
   d. Cercetarea
8. Care dintre următoarele afirmații sunt adevărate?
   a. Codul islamic interzice practica luării de camătă
   b. Islamismul susține antreprenoriatul
   c. Islamismul propagă onestitatea
   d. Alimentele pentru animalele de casă sunt extrem de importante
9. Dimensiunile culturii, după Hofstede, sunt:
   a. distanța față de putere, orientarea spre realizări, individualismul, masculinitatea
   b. distanța față de putere, individualismul, masculinitatea, feminitatea
   c. distanța față de putere, evitarea incertitudinii, individualismul, masculinitatea
   d. distanța față de putere, colectivismul, individualismul, masculinitatea
10. Naționalismul este un element de caracterizare a:
   a. evitării incertitudinii
   b. orientării spre realizări
   c. distanței față de putere
   d. orientării spre viitor
11. Supravegherea atentă a salariaților este un element de caracterizare a:
   a. evitării incertitudinii
   b. orientării spre realizări
   c. distanței față de putere
   d. masculinității
12. Până la adresarea informală pot trece zece ani în:
   a. SUA
   b. Venezuela
   c. Germania
   d. Japonia

13. Riscurile politice, în ordinea descrescătoare a severității sunt:
   a. Confiscarea, exproprierea, naționalizarea
   b. Exproprierea, confiscarea, naționalizarea
   c. Naționalizarea, confiscarea, exproprierea
   d. Confiscarea, naționalizarea, exproprierea
14. Cel mai sever risc îl reprezintă:
   a. Confiscarea
   b. Exproprierea
   c. Naționalizarea
   d. Nici un răspuns nu este corect
15. Exproprierea este justificată de motive de:
   a. Apărare națională
   b. Suveranitate națională
   c. Creștere economică
   d. Exploatarea bogățiilor țării de către străini
16. Riscul determinat de nerealizarea prevederilor contractuale privind calitatea mărfurilor este un risc:
   a. de neexecutare
   b. de natură umană
   c. tehnologic
   d. de producție
17. Diminuarea riscului politic se poate realiza prin:
   a. Integrare orizontală
   b. Integrare verticală
   c. Integrare paralelă
   d. Nici un răspuns nu este corect
18. Asigurarea contra riscului conjunctural se face prin clauza:
   a. valutară
   b. de impreviziune
   c. de preț
   d. națiunii celei mai favorizate
19. În negocierile cu parteneri sud americani veți:
   a. servi rapid băutura oferită și veți trece la negocieri
   b. servi în tihnă băuturile oferite și veți discuta despre țara și orașul lor
   c. refuza băutura oferită și veți trece la afaceri
   d. fi punctual, deși ei întârzie deseori

20. Negociatorii englezi:
    a. sunt politicoşi
    b. inventivi, cu inspiraţii de moment
    c. schimbă echipa de negociere pe parcurs
    d. respectă cu sfinţenie cele convenite
21. Negociatorii italieni:
    a. se tocmesc continuu
    b. ştiu să glumească
    c. apreciază paharele pline şi femeile frumoase
    d. apreciază complimentele
22. Negociatorii chinezi:
    a. sunt ospitalieri
    b. apreciază complimentele
    c. manifestă reţinere faţă de partenerii femei
    d. nu riscă să înşele
23. În Spania, domnului Jose Garcia-Alvarez îi vă veţi adresa cu formula:
    a. Señor Jose
    b. Señor Garcia
    c. Señor Alvarez
    d. Señor Jose Garcia-Alvarez
24. În negocierile cu partenerii din SUA vă veţi aştepta ca ei să:
    a. vă cunoască relativ bine ţara
    b. găsiţi o ierarhie foarte precisă în cadrul grupului
    c. negocieze punct cu punct fiecare element
    d. ia decizii pe loc
25. Negociatorii francezi:
    a. sunt punctuali
    b. laudă instituţiile unde lucrează
    c. manifestă umor în negocieri
    d. acordă importanţă statutului negociatorului
26. În negocierile cu partenerii arabi veţi:
    a. întreba politicos despre familie şi soţie
    b. exprima admiraţie faţă de un obiect ce le aparţine
    c. discuta despre cultura şi modul lor de viaţă
    d. arăta cu degetul un lucru, pentru expresivitate

27. Accentul este pus pe relaţia dintre oameni şi nu pe înţelegerile scrise în culturile orientate spre:
    a. realizări
    b. statut social
    c. viitor
    d. evitarea incertitudinilor
28. Imediat după ce un american face schimb de cărţi de vizită cu dumneavoastră, probabil că el va:
    a. admira calitatea materialului din care este făcută cartea de vizită.
    b. privi la titlul dumneavoastră pentru a constata dacă sunteţi o persoană importantă.
    c. va întreba: "Ce mai faceţi?"
    d. va întreba semnificaţia numelui dumneavoastră.
29. Cei mai mulţi americani vor strânge mâinile:
    a. când vă întâlnesc pentru prima dată.
    b. înainte de a se apuca de lucru.
    c. dimineaţa.
    d. numai dacă întindeţi mâna dumneavoastră primul.
30. Vizitaţi pentru prima dată SUA. Observaţi că cei mai mulţi americani stau la rând la teatru, supermagazine, staţia de autobuz etc. Aceasta reflectă că:
    a. sunt informali şi cred într-un singur statut social
    b. doresc să menţină armonia cu toată lumea.
    c. nu cred în concurenţă.
    d. cred în egalitate.
31. La o întâlnire cu o echipă din Japonia, observaţi că unul dintre manageri are un zâmbet continuu pe faţă. Aceasta înseamnă că:
    a. îi place ceea ce spuneţi.
    b. maschează disconfortul.
    c. trebuie să îi întoarceţi zâmbetul.
    d. reacţionează la ceea ce spuneţi.
32. Discutaţi cu o echipă din Japonia. Deodată toată lumea tace. Dumneavoastră trebuie să:
    a. spuneţi o glumă pentru a-i "trezi".
    b. faceţi o concesie în acel moment
    c. veţi tace şi dumneavoastră.
    d. îi întrebaţi ce s-a întâmplat.

33. Discutați o propunere de afacere cu doi arabi în biroul lor. Observați că tonul vocilor se schimbă în funcție de subiectul abordat. Dumneavostră va trebui să:
    a. păstrați un ton mai scăzut al vocii.
    b. urmați stilul lor ridicat/scăzut.
    c. folosiți un ton mai ridicat pentru a impresiona.
    d. le spuneți că vorbesc prea tare.
34. După terminarea discuțiilor cu o firmă arabă, președintele se oferă să vă conducă până la mașină. El face acest gest pentru a:
    a. discuta între patru ochi comisionul final.
    b. arăta în continuare ospitalitatea.
    c. arăta concurentului său că a încheiat un contract cu dumneavoastră.
    d. vă dă ultima șansă făcând concesia dorită.
35. Sunați un partener american. Vă spune imediat: "Ce pot să fac pentru dumneavoastră?" Va trebui să răspundeți spunând:
    a. "Mulțumesc, nu doresc ajutorul dumneavoastră."
    b. "Aș dori comanda pe care mi-ați promis-o"
    c. "Sunteți prea impersonal"
    d. "Cum v-ați petrecut week-end-ul"
36. Vizitând Japonia, constatați că oamenii spun "Scuzați" când se apropie de dumneavoastră sau încep discuția. Acesta este un lucru obișnuit deoarece:
    a. japonezii apreciază independența.
    b. ei sunt mereu grăbiți.
    c. încearcă să mențină armonia.
    d. japonezilor nu le plac surprizele.
37. Sumați un partener arab. El spune: "Când ne vom întâlni?" Dumneavoastră spuneți:
    a. "cât o vrea Domnul de curând."
    b. "oricând doriți."
    c. "vă voi suna când sunt pregătit."
    d. "faceți comanda și o voi livra chiar eu."
38. Discutând despre comision cu un partener arab, probabil că el:
    a. vă va spune direct că dorește un comision de 25%.

    b. va vorbi despre cheltuielile de distribuție în Arabia Saudită.
    c. va spune asistentului său să vă informeze cât comision dorește.
    d. vă va da în scris comisionul cerut.
39. Vizitați un partener american și ați luat loc la masa discuțiilor. Când vine, probabil că el:
    a. se va așeza în stânga dumneavoastră.
    b. se va așeza în dreapta dumneavoastră.
    c. va sta în fața dumneavoastră.
    d. va aștepta invitația dumneavoastră de a lua loc.
40. Ați primit un fax de la un partener american care vă cere o cotație de preț. El speră să îi răspundeți:
    a. prin fax.
    b. prin telefon.
    c. prin poștă.
    d. în circa o săptămână.
41. Sunteți invitat pentru un program de instruire în Japonia. Ei vă oferă un birou într-o sală mare cu alte 15 birouri. Ce veți face?
    a. veți cere un birou special pentru a lucra în liniște.
    b. veți cere un zid portabil, pentru a nu vă privi toată lumea.
    c. veți accepta oferta.
    d. veți cere un loc mai îndepărtat de trafic.
42. Sunteți la a doua vizită la un partener arab. Vă propune să să vă întâlniți între orele 10-11 a doua zi dimineața pentru a continua discuția. Va trebui să sosiți la:
    a. 9,30
    b. 10
    c. 10,30
    d. 11
43. După ce un japonez v-a dat o carte de vizită, veți:
    a. pune cartea de vizită în portmoneu sau buzunar.
    b. examina cartea de vizită cu atenție.
    c. întreba cum se pronunță numele în japoneză.
    d. căuta departamentul persoanei și titlul companiei.

44. Un om de afaceri american soseşte în biroul dumneavoastră. În primele cinci minute, probabil, el va:
    a. povesti despre călătoria lungă şi dificultatea găsirii biroului dumneavoastră.
    b. cere o ceaşcă de cafea fierbinte.
    c. spune: "Ce mai faceţi?"
    d. întreba despre copiii dumneavoastră.
45. Când vă prezentaţi unui partener de afaceri japonez, veţi pune accent pe:
    a. capacitatea dumneavoastră managerială.
    b. cunoştinţele tehnice.
    c. interesul de a încheia afacerea înaintea de a pleca.
    d. posibilităţile firmei dumneavoastră şi cota de piaţă pe termen lung.
46. În discuţiile cu partenerii americani veţi:
    a. păstra o distanţă de 1/4 m.
    b. păstra o distanţă de 1/2 m.
    c. păstra o distanţă de 1 m.
    d. pune mâna dreaptă în buzunar.
47. La prima întâlnire cu un partener arab veţi:
    a. deschide ambele braţe pentru a primi îmbrăţişarea sa.
    b. da cartea dumneavoastră de vizită cu mâna stângă şi veţi întinde mâna dreaptă pentru a da mâna cu el.
    c. da mâna cu el şi îi veţi da cartea de vizită după ce vă veţi aşeza.
    d. da cartea de vizită numai dacă o cere.
48. Un partener arab vă oferă o ceaşcă de cafea arabică în biroul său. Nu sunteţi băutor de cafea. Veţi spune:
    a. "Nu, mulţumesc."
    b. "Mulţumesc, dar eu nu beau cafea."
    c. "Mulţumesc" şi veţi accepta cafeaua.
    d. "Nu, mulţumesc. Cafeaua mă face nervos."
49. O parteneră de afaceri americană vă telefonează de la hotel pentru a vă spune că a sosit şi vă poate întâlni. Veţi:
    a. spune că trimiteţi limuzina firmei pentru a o aduce.
    b. întreba dacă are nevoie de indicaţii pentru a ajunge la firmă.

    c. spune să ia un taxi care va fi plătit de firma dumneavoastră.
    d. întreba unde doreşte să vă întâlnească.
50. Sunaţi un distribuitor arab din biroul dumneavoastră. Veţi începe conversaţia:
    a. întrebând despre soţia sa.
    b. întrebând dacă a făcut ultima plată.
    c. spunând că speraţi că el şi familia lui sunt bine.
    d. întrebând cum merge afacerea.
51. Telefonaţi unei asociate americane. După ce o găsiţi, ea spune: "Ce pot face pentru dumneavoastră?" Veţi răspunde:
    a. "Care este situaţia comenzii mele?"
    b. "Cum este vremea în oraş?"
    c. "Cum merge afacerea?"
    d. "Nu puteţi face nimic pentru mine."
52. La sfârşitul discuţiei prin telefon cu un partener japonez îl întrebaţi dacă preţul este acceptabil. Răspunsul său "Da, Da" înseamnă că:
    a. el confirmă acceptarea preţului propus.
    b. a auzit şi a înţeles oferta dumneavoastră.
    c. trebuiţi să îi oferiţi o reducere serioasă.
    d. spune un politicos "Nu".
53. Participaţi la o întâlnire de afaceri cu parteneri americani. Dacă nu sunteţi de acord cu unele aspecte discutate, veţi:
    a. aştepta până în ultimele cinci minute să faceţi observaţia.
    b. interveni cât mai repede posibil.
    c. scrie observaţia şi o veţi înmâna coordonatorului.
    d. aştepta liniştit până când cineva va face observaţia.
54. Când vă prezentaţi la o întâlnire cu parteneri americani, veţi pune accent pe:
    a. diplomele şi şcolile absolvite, în special dacă sunt prestigioase.
    b. nivelul de responsabilitate pe care îl aveţi în firmă.
    c. salariul pe care îl aveţi.
    d. cele mai recente realizări.

55. Începeți o întâlnire cu o echipă de parteneri japonezi. Liderul echipei vă întreabă: "Care este scopul vizitei dumneavoastră?" Veți răspunde:
   a. "să știu mai multe despre produsele companiei dumneavoastră."
   b. "să schimb informații privind produsele noastre și piața potențială."
   c. "să prezint gama de produse a companiei noastre."
   d. "să închei un acord privind o societate mixtă cu firma dumneavoastră."
56. Conduceți o întâlnire cu zece manageri și funcționari arabi. Cu toți participă la discuții în afară de o singură persoană. Cum veți proceda?
   a. nu vă faceți nici o problemă în această privință.
   b. veți întreba cine dorește să mai comenteze subiectul.
   c. veți privi la acea persoană și veți întreba dacă are ceva de spus.
   d. îi veți spune că este ultima lui șansă să discute.
57. Faceți o expunere în fața directorilor unei companii americane. Ei așteaptă:
   a. să primească o schiță a expunerii înainte de prezentare.
   b. să le înmânați o copie a expunerii înainte de începerea întâlnirii.
   c. să primească o copie a fiecărei pagini prezentate, pe măsură ce se discută despre aceasta.
   d. nu așteaptă nici o copie a materialului pe care îl veți expune.
58. Faceți o expunere managerilor japonezi. Veți începe prin a:
   a. vorbi despre școala pe care ați absolvit-o și ultimele dumneavoastră realizări.
   b. vă scuza pentru că nu vorbiți japoneza.
   c. cere fiecăruia să se prezinte.
   d. le reaminti că doriți un răspuns ferm la propunerea pe care o faceți înainte de sfârșitul întâlnirii.
59. La începutul expunerii în fața unor manageri arabi veți:
   a. recita cuvinte din cartea lor sfântă – Koranul.

   b. face o scurtă prezentare a activităților internaționale a firmei dumneavoastră.
   c. prezenta calificarea pe care o aveți și veți menționa că ați absolvit o școală prestigioasă.
   d. cere gazdelor să se prezinte ele însele.
60. În timpul expunerii, un american din audiență vă întreabă despre datele pe care le prezentați. Cum veți proceda?
   a. Veți întreba: "De ce?" și veți răspunde la întrebare.
   b. Veți spune: "O.K." și veți continua.
   c. Veți spune: "Vom discuta despre aceasta problemă după întâlnire."
   d. Veți răspunde: "Faceți observația în scris."
61. A trecut deja o oră din prezentarea de două ore pe care o faceți unor parteneri arabi și nimeni nu a pus încă nici o întrebare. Cum veți proceda?
   a. veți continua prezentarea.
   b. le veți spune că este timpul să pună întrebări.
   c. veți privi la manager și îl veți întreba: "Aveți întrebări?"
   d. veți solicita o pauză pentru a discuta subiectul informal.
62. Cele mai multe scrisori de afaceri americane menționează scopul în:
   a. primul paragraf.
   b. cel de-al doilea paragraf.
   c. paragraful mijlociu.
   d. ultimul paragraf.
63. Prezentați, printr-o scrisoare, produsele firmei dumneavoastră unui distribuitor arab important. Veți:
   a. include o scrisoare de recomandare de la ministerul de resort.
   b. trimite un eșantion gratuit din produs.
   c. oferi o vizită în țară, dacă realizează vânzările scontate.
   d. trimite o copie a diplomelor dumneavoastră.
64. După un proces de comunicare lung cu o firmă japoneză, ați primit o scrisoare care începe astfel: "Vom păstra numele firmei dumneavoastră în fișierele noastre și dacă

vom avea nevoie de colaborarea dumneavoastră vă vom contacta." Cum veți proceda?

a. veți trimite un fax mulțumind pentru scrisoare.
b. veți arunca scrisoarea la gunoi că nu vor să între în afaceri cu dumneavoastră.
c. vă reflecta la ceea ce se întâmplă.
d. veți trimite o scrisoare exprimând dorința de a colabora atunci când ei sunt pregătiți.

65. Pentru a obține o întâlnire cu un primar din China, va trebui:

a. să găsiți pe cineva care este prieten cu primarul, pentru a vă prezenta.
b. să trimiteți un fax pentru a solicita întâlnirea.
c. să sune secretara dumneavoastră secretara primarului pentru a stabili întâlnirea.
d. scrisoare Oficiului pentru Afaceri Externe din acel oraș pentru a solicita întâlnirea

66. La prima întâlnire cu primarul Shanghaiului veți discuta despre:

a. istoria Chinei.
b. dezvoltarea curentă a Shanghaiului și noua politică de investiții.
c. realizările firmei dumneavoastră.
d. Primar însuși.

67. Firma dumneavoastră a decis să-și vândă produsele în Japonia printr-un distribuitor local. Pentru a identifica un bun distribuitor va trebui mai întâi să:

a. participați la o expoziție deschisă în Tokio.
b. căutați în Paginile Galbene Japoneze un distribuitor local.
c. în *Tokio Business Today*, subliniind prețul scăzut la produselor.
d. cereți prietenului japonez să vă prezinte câțiva distribuitori locali.

68. Ați primit confirmarea vizitei unei delegații la nivel înalt din China. Deoarece ați trimis deja un eșantion din produsele dumneavoastră, scopul vizitei este probabil:

a. semnarea unui acord privind distribuirea produselor în China.
b. stabilirea unei relații strânse cu conducerea companiei.
c. cunoașterea progreselor tehnologice ale firmei.
d. vizitarea țării, ca răsplată a muncii intense de acasă.

69. Un partener arab vă invită după șase luni de la stabilirea parteneriatului să vizitați un loc istoric local. În timpul vizitei, partenerul arab vorbește despre preț. Acesta este modul lui de a:

a. întări legăturile personale cu dumneavoastră.
b. arăta mândria pentru tradițiile locale.
c. insista să reduceți prețul.
d. vă obliga să-l invitați în România.

70. Negociați prețul cu un furnizor american, care tocmai v-a spus: "Dacă nu acceptați oferta mea acum, s-ar putea să nu mai aveți o altă șansă." El folosește aceste cuvinte dure pentru

a. vă speria.
b. vă faceți să credeți că pierdeți o oportunitate.
c. vă arăta că americanii cred în discuțiile directe.
d. abandona afacerea.

71. Într-o negociere de succes în America de Sud, va trebui să începeți prin a:

a. face concesii celeilalte părți pentru a vă arăta buna credință.
b. prezenta informațiile despre afacerea dumneavoastră.
c. convinge partenerul să accepte oferta inițială.
d. stabili relații personale.

72. O firmă japoneză a acceptat propunerea dumneavoastră de a le face o vizită pentru a prezenta gama de produse, inclusiv o prezentare tehnică, și discutarea prețului. După o lună nu a mai dat nici un semn de viață. Ce trebuie să faceți?

a. Nimic. Dacă erau interesați trebuiau să vă contacteze.
b. Să îi sunați pentru a întreba ce se întâmplă.
c. Le trimiteți o scrisoare.
d. Veți face o altă călătorie.

73. Vizitați Arabia Saudită pentru a propune înființarea unei societăți mixte. Doriți să discutați cu președintele companiei. Trebuie să stabiliți această întâlnire:
   a. în biroul președintelui companiei, la o zi după ce ați sosit.
   b. la cină, după ce l-ați vizitat la birou.
   c. acasă la președintele companiei.
   d. în timpul unui seminar deschis cu managerii companiei în prima zi.
74. Un negociator cheie arab vă vizitează la birou. Știți că stabilirea unor raporturi personale este foarte importantă pentru el. Ce veți face?
   a. îl veți invita acasă, să vă cunoască familia.
   b. îl propuneți să mergeți cu el la cumpărături pentru familie la un magazin recunoscut.
   c. cumpărați două bilete la un film pe care el a spus că ar vrea să-l vadă.
   d. îl veți întreba dacă dorește să ia cina cu dumneavoastră după expunere.
75. Vizitați un oraș istoric arab. Admirați o piesă antică și întrebați vânzătorul stradal cât costă. El vă răspunde: "Cât ați da pe ea?" El spunea asta pentru a:
   a. vedea câți bani aveți.
   b. vedea care este ultima dumneavoastră ofertă.
   c. stabili o legătură cu dumneavoastră.
   d. vedea dacă doriți cu adevărat să cumpărați.
76. Prezentați proiectul dumneavoastră unui grup de manageri americani. Unul dintre ei nu este de acord cu datele pe care le prezentați. Îl veți:
   a. ignora remarca sa și veți continua.
   b. întreba de ce nu este de acord și îi veți aduce argumentele necesare.
   c. spune că veți discuta după prezentare.
   d. reaminti că nu acceptați întrebări în timpul prezentării.
77. Faceți o expunere în fața unor manageri americani, care vă propun liderul grupului lor de negociere. Pentru a-i impresiona, veți sublinia:

   a. Absolvirea M.B.A. în S.U.A.
   b. talentul managerial ca lider în motivare.
   c. realizările precedente.
   d. fundalul familial.
78. După un schimb de scrisori de câteva luni cu o companie japoneză, aceasta ei au decis să vă întâlniți în Tokio. Ei fac această ofertă pentru a:
   a. negocia condițiile propunerii dumneavoastră.
   b. afla mai multe informații despre produsul dumneavoastră.
   c. schimba informații despre firmă
   d. vă face ei o propunere.
79. După ce v-ați întâlnit cu o echipă japoneză în Tokio luna trecută, ați primit o scrisoare prin care vi se cer mai multe informații despre produsele firmei dumneavoastră. Le veți:
   a. trimite un catalog detaliat.
   b. trimite un fax, întrebând cauza.
   c. telefona pentru a afla mai multe informații despre ceea ce doresc.
   d. trimite o persoană cu informații în speranța că va încheia afacerea.
80. Sunteți în legătura cu o persoană dintr-o companie japoneză, dar nu aveți relații atât de puternice cu ea pe cât v-ați dorit. Vă aflați în Tokio și doriți o altă întâlnire cu această persoană. Veți suna pentru:
   a. a-i oferi un *sushi* și un prânz cu *saké*.
   b. a-i cere mai multe informații despre produsele firmei.
   c. a-i sugera o întâlnire cu scopul de a-i oferi mai multe informații.
   d. a-l întâlni după orele de lucru la un pahar de vorbă.
81. Ați stabilit relații bune cu un an în urmă cu domnul Yamamoto de la o firmă din Tokio și sperați să încheiați și un contract. De trei luni nu ați mai auzit însă de el și după ce l-ați sunat vi s-a spus că s-a transferat în altă parte. Ce veți face?
   a. Nimic, întrucât aveți relații bune și cu altă persoană din cadrul firmei.

b. Veți căuta noul lui număr de telefon, ca să vă prezinte actualului manager.
c. Îi veți face o scurtă vizită la firmă și îl veți ruga să vă întâlniți cu actualul manager.
d. Veți considera o pierdere de timp eforturile trecute, deoarece nu ați încheiat un contract cu el înainte de a pleca.

82. După câteva contacte cu partenerul arab, ați sosit pentru a prezenta oferta firmei dumneavoastră de a încheia o societate mixtă cu ei. Ce va trebui să faceți?
a. închiriați o sală de conferințe la hotel pentru a vă face prezentarea.
b. faceți o prezentare de o oră în biroul său în prima zi după sosire.
c. discutați planul cu el, când vă vizitează după cină.
d. îi veți da oferta în scris pentru a o citi peste noapte.

83. Sunteți invitat să faceți o expunere a proiectului dumneavoastră de către o agenție guvernamentală arabă. Pentru a convinge audiența, întâlnirea trebuie să includă:
a. o prezentare video a facilităților tehnice a firmei și a gamei de produse.
b. o descriere a modului cum a fost inventat produsul și evoluția sa tehnică.
c. o cină după prezentare, pe care o oferiți pentru discuții informale.
d. o oră de întrebări și răspunsuri după prezentare.

84. După expunerea pe care o faceți unor parteneri arabi, aveți impresia că partenerii arabi nu înțeleg caracteristicile produsului dumneavoastră. Ce veți face?
a. veți înregistra o casetă video a produsului și o veți expedia președintelui companiei pentru a o revizuire.
b. veți oferi directorului tehnic o vizită la fabrica dumneavoastră pentru a observa procesul de producție.
c. veți invita președintele companiei, împreună cu directorii tehnic și financiar, să vă facă o vizită, pe cheltuiala dumneavoastră.

d. le veți trimite o scrisoare, făcându-i să înțeleagă că sunt bineveniți pentru a face o vizită, când pot, cu scopul de a vedea facilitățile tehnice.

85. Negociați cu echipă americană și ei vă prezintă lista de prețuri. Vă așteptați să spună:
a. "Câte unități doriți să vă expediem?"
b. "Vă oferim un preț deosebit."
c. "Prețul acesta îl menținem doar o săptămână."
d. Toate răspunsurile sunt posibile.

86. Negociați cu echipă japoneză și ei vă prezintă lista de prețuri. Vă așteptați să spună
a. "Sperăm să acceptați oferta."
b. "Așteptăm o colaborare pe termen lung."
c. "Sperăm să răspundeți favorabil."
d. Toate răspunsurile sunt posibile.

87. Negociați formarea unei societăți mixte cu o firmă americană. Doriți să-i convingeți să reducă prețul cu cca. 15%. Cum veți proceda?
a. le veți oferi un contract pe 10 ani, în locul unuia de 8 pe care v-îl propun ei.
b. invitați șeful echipei de negociere la frumoasa dumneavoastră casă de vacanță pentru o săptămână.
c. le veți spune să revină, atunci când pot accepta oferta
d. îi veți informa despre negocierile paralele pe care le purtați cu două firme concurente lor.

88. O firmă japoneză a stabilit relații bune cu un potențial furnizor și este aproape de încheierea unui contract. Firma dorește să cumpere 100 de seturi de belerege de la furnizor, la prețul de 1.000 $ setul. Furnizorul cere 1.200 dolari pe set. Cum va răspunde furnizorul firmei, care oferă doar 1.000 pe set?
a. va trimite un fax, insistând pe prețul de 1.200 $, însă oferind o livrare rapidă și amintind prețul limită.
b. va suna persoana responsabilă, pentru a încerca să negocieze prețul prin telefon și a constata care este ultimul preț.
c. va propune o cină directorului, pentru a deschide subiectul.

d. va propune o întâlnire cu grupul responsabil cu negocierea, prezentând noua ofertă de 1.100 $.

89. Doriți să vindeți un produs în Japonia printr-o societate mixtă. Deși ați prezentat cu cca. un an în urmă produsul partenerului japonez, nu ați primit încă nici o ofertă de la el. Ce va trebui să faceți?
   a. îl veți întreba deschis dacă mai este interesat.
   b. îi veți face o scurtă vizită și veți discuta parteneriatul
   c. veți căuta numele directorului firmei și veți discuta cu el la telefon.
   d. invitați managerul mijlociu în țară pentru a vedea facilitățile firmei dumneavoastră.

90. În sfârșit, ați primit o ofertă de la un potențial client japonez să furnizați 5.000 de unități din produsele firmei dumneavoastră, la prețul de 1.000 $ fiecare. Dumneavoastră cereți 1.200 $. Ce veți face?
   a. trimiteți un fax, insistând că cereți 1.200 $.
   b. acceptați oferta lui.
   c. acceptați oferta de 1.000 $, dacă va comanda 6.000 de unități.
   d. faceți o contraofertă de 1.100 $.

91. Înainte de a lua decizia finală privind alegerea unui distribuitor arab, vizitați unul din distribuitori. El va încerca să vă convingă prin a vă:
   a. invita să vă întâlniți cu ministrul comerțului exterior.
   b. spune că cere doar 5% comision, în loc de 10%, cât a cerut inițial
   c. invita la firma sa pentru a vă întâlni cu staff-ul tehnic.
   d. pregăti date dintr-un studiu privind potențialul de piață al produsului.

92. Firma dumneavoastră a încheiat o importantă societate mixtă cu un partener arab. Firma v-a trimis să vă întâlniți cu viceministrul telecomunicațiilor. Când intrați în biroul său pentru a-i face o ofertă, probabil că el:
   a. va folosi autoritatea pentru a vă convinge să reduceți prețul.
   b. va utiliza cunoștințele sale tehnice pentru a vă provoca.

c. vă va flata și vă va spune un bun venit în țara sa.
d. vă va promite o relație pe termen lung în interesul ambelor părți.

93. Ați primit o scrisoare de la un partener arab. Vedeți că se întinde pe o pagină întreagă, pe când cele primite de la americani sunt mult mai scurte. Aceasta este probabil din cauză că el:
   a. face o comandă mare.
   b. evaluează propunerea dumneavoastră în detaliu.
   c. se scuză pentru răspunsul întârziat.
   d. începe cu felicitări "înflorate" și termină cu promisiunea de a vă întâlni pentru a stabili o relație pe termen lung.

94. Ați terminat expunerea proiectului unor parteneri chinezi. Ce trebuie să menționați mai întâi?
   a. Vizita dumneavoastră precedentă în China și prietenii pe care i-ați făcut.
   b. noile dezvoltări pe care le-ați remarcat de fiecare dată.
   c. politica pozitivă a României față de China.
   d. interesul dumneavoastră pentru stabilirea unei relații pe termen lung în interes reciproc.

95. Trimiteți un set de echipamente în Japonia. Ce este mai bine să însoțească echipamentul?
   a. o descriere tehnică detaliată în engleză.
   b. o descriere tehnică detaliată în japoneză.
   c. casete audio și video în japoneză privind modul de utilizare al echipamentelor.
   d. un tehnician, pentru a explica modul de folosire al echipamentelor.

96. Betty Huu din Taiwan este nouă la linia de montaj și are încă dificultăți de adaptare. Vreți să o instruiți. Va trebui să:
   a. îi spuneți: "Betty, fii atentă la ceea ce faci!"
   b. strigați: "Betty, ai nevoie de ajutor?"
   c. îi spuneți: "Betty Huu, înveți foarte repede" și apoi îi arătați cum se montează piesele.
   d. vă așezați lângă ea și îi veți arăta cum se montează piesele.

97. Planificați o instruire într-o firmă arabă cu privire la ultimele modificări ale funcționării unei mașini. La instruire va trebui să invitați:
   a. președintele diviziei.
   b. pe toți cei ce folosesc mașina.
   c. inginerii din secție.
   d. tehnicianul din secție care repară mașina.
98. Ați terminat o instruire a unei echipe americane privind modul de instalare a unei mașini. La sfârșitul instruirii, ei așteaptă să le spuneți:
   a. "Acum sunteți pe picioarele voastre."
   b. "Dacă aveți întrebări, puneți-le celorlalți membrii ai echipei."
   c. "Sunați-mă oricând aveți nevoie."
   d. "Iată manualul de referință."
99. La sfârșitul unui program de instruire a unei echipe japoneze doriți să le aflați punctul de vedere. Va trebui să:
   a. întrebați mai întâi persoana cea mai în vârstă.
   b. întrebați dacă are cineva de pus întrebări.
   c. vă plimbați prin cameră, și să începeți cu primul așezat în partea dreaptă.
   d. întrebați persoana cea mai tânără mai întâi.
100. Ați primit o nouă mașină din Japonia. Sunteți dezamăgit că nu are suficiente detalii tehnice în instrucțiuni. Concluzionați că:
   a. japonezii nu se pricep la explicații.
   b. doresc să depindeți de ei în operare și întreținere.
   c. speră să învățați din practică.
   d. trebuie să elaborați dumneavoastră un manual pentru ei.
101. Lucrați cu un partener arab și doriți să terminați proiectul. Pentru a-i cere colaborarea va trebui să-i spuneți:
   a. "În numele lui Dumnezeu, ajută-mă."
   b. "Dacă mă ajuți, te invit la cină."
   c. "Prietene, am nevoie de ajutorul tău."
   d. "Hai să fim primii care terminăm proiectul."
102. Sunteți manager de departament în China. Pentru a motiva coordonatorul de producție, trebuie să îi spuneți:

   a. "dacă departamentul are o producție cu 10% mai mare, aveți un bonus de 1%.
   b. doresc să reorganizez departamentul și dacă producția crește mă gândesc să vă promovez."
   c. "dacă echipa dumneavoastră nu îndeplinește normele, vă concediez."
   d. "de ce nu lucrați peste program pentru a vă face normele?"
103. Evaluați performanțele unui subordonat american. El dorește să îi recunoașteți:
   a. promptitudinea.
   b. creativitatea.
   c. caracterul deschis și direct.
   d. realizările.
104. Echipa dumneavoastră japoneză a realizat normele luna trecută. Cum îi recompensați?
   a. le dați o cină *sushi*, unde lăudați șeful echipei.
   b. nu spuneți nimic, îndeplinirea normelor fiind o obligație.
   c. chemați persoana cea mai vârstnică și îi mulțumiți.
   d. mulțumiți grupului la proxima întâlnire și îi cereți să crească și mai mult producția.
105. Supravegheați o activitate într-o fabrică arabă. Șeful de echipă nu lucrează conform așteptărilor. Cum îi atrageți atenția?
   a. "Creșteți productivitatea echipei sau sunteți concediat!"
   b. "Aveți nevoie de ajutor?"
   c. "Aveți grijă de echipă sau vă concediez!"
   d. "De ce nu țineți o ședință cu echipa pentru a afla ce nu merge?"
106. Domnul Hiro din Japonia este angajatul firmei dumneavoastră. El este motivat probabil de:
   a. faptul că este membru al unei companii internaționale puternice.
   b. promisiunea de a i se acorda un salariu anual mai mare.

c. promovarea la lider al grupului şi un titlul mai atrăgător.
d. o excursie în Hawai împreună cu soţia, după realizarea proiectului.

107. Cei mai mulţi manageri japonezi coordonează evaluarea formală a performanţelor subordonaţilor:
a. odată pe an.
b. de două ori pe an.
c. niciodată.
(d) ori de câte ori este necesar.

108. Cele mai multe firme japoneze acordă salariaţilor lor bonusuri de două ori pe an. Bonusul fiecărui salariat se bazează pe:
a. creativitatea şi realizările personale.
b. performanţa generală a firmei.
c. recomandările şefului ierarhic.
(d) o combinaţie a performanţelor individuale, ale secţiei, departamentului şi companiei.

109. În timpul evaluării performanţelor de către un manager, un salariat american probabil va:
a. fi de acord cu managerul, întrucât el este şeful.
b. sublinia că acţiunile firmei sunt în creştere şi va solicita o cotă parte.
(c) discuta deschis orice problemă şi îşi va apăra punctul de vedere.
d. sublinia relaţiile sale bune cu alţi salariaţi.

110. Sunteţi angajatul unei firme americane. După şase luni, managerul nu a discutat obiectivele dumneavoastră. Ce trebuie să faceţi?
a. nimic.
b. aduceţi în atenţia managerului situaţia.
c. vă scrieţi obiectivele şi îi cereţi managerului să semneze.
(d) discutaţi deschis cu el şi insistaţi să consemneze acordul dumneavoastră.

111. Poziţiile principale sunt deţinute de expatriaţi în orientarea:
(a) etnocentrică

b. geocentrică
c. regiocentrică
d. policentrică

112. Poziţiile principale sunt deţinute de cei mai buni manageri în orientarea:
a. etnocentrică
b. geocentrică
c. regiocentrică
(d) policentrică

113. În selectarea personalului internaţional, cunoaşterea limbii locale este un factor:
a. personal
(b) de mediu
c. de experienţă
d. general

114. Evaluaţi performanţele unui salariat vietnamez din echipa dumneavoastră. Îl întrebaţi "Ce doriţi să faceţi în următorii doi ani?" Priveşte surprins la dumneavoastră. Motivul poate fi:
(a) aşteaptă ca dumneavoastră, managerul, să ştiţi răspunsul la această întrebare.
b. crede că îi sugeraţi să părăsească firma.
c. crede că doriţi să îşi schimbe locul de muncă în cadrul firmei.
d. crede că nu va avea o evaluare pozitivă.

115. În cele mai multe firme arabe, evaluarea performanţelor nu este aşa de importantă deoarece:
a. relaţia dintre manager şi subordonaţii săi este deja stabilită.
b. odată ce un salariat a fost dat afară, nu mai poate fi reangajat.
(c) sistemul de recompense sau creşterea salariului sunt stabilite de managerul general.
d. arabii evită evaluările negative directe.

116. Concentrarea asupra trecutului este o caracteristică a managerului:
a. factual
b. intuitiv

c. analitic
d. normativ

117. Managerii francezi preferă stilul:
a. autoritar
b. paternalistic
c. participativ
d. fraternalistic

118. Managerii britanici tind să adopte stilul:
a. autoritar
b. paternalistic
c. participativ
d. fraternalistic

119. Managerii japonezi au un stil:
a. autoritar
b. paternalistic
c. participativ
d. fraternalistic

120. Managerii scandinavi preferă stilul:
a. autoritar
b. paternalistic
c. participativ
d. fraternalistic

121. Printre trăsăturile managerului internațional regăsim:
a. spiritul organizatoric
b. spiritul grobian
c. realismul
d. optimismul

II. Întrebări adevărat / fals

1. Managerii capabili să gândească internațional se bazează pe intuiție.
a. adevărat
b. fals

2. În Sao Paolo îmbrăcămintea este mai conservatoare.
a. adevărat
b. fals

3. În afaceri, problema este nu cum poți să te îmbraci, ci ce trebuie să îmbraci.
a. adevărat
b. fals

4. Interviurile sunt considerate cea mai bună metodă de selecție în managementul internațional.
a. adevărat
b. fals

5. Teoriile de proces au mai puțină importanță în studiul motivației în context internațional.
a. adevărat
b. fals

6. Managerii mai puțin capabili să gândească internațional tind să analizeze lucrurile rațional.
a. adevărat
b. fals

7. Modul de a privi comerțul este un exemplu de univers cultural.
a. adevărat
b. fals

8. Culturile cu masculinitate ridicată tind să favorizeze întreprinderile mici.
a. adevărat
b. fals

9. În țările asiatice, comunicarea de sus în jos este mult mai directă decât în SUA.
a. adevărat
b. fals

10. În negocierile internaționale cea mai importantă etapă este construirea relațiilor interpersonale.
a. adevărat
b. fals

11. Firmele europene preferă testarea psihologică.
a. adevărat
b. fals

12. În țările arabe comunicarea este explicită.
a. adevărat
b. fals

13. De cele mai multe ori, când un japonez spune "da, da" confirmă acordul său.
    a. adevărat
    b. fals
14. Cei mai mulți americani tind să aprecieze mai mult valorile spirituale decât bogăția materială.
    a. adevărat
    b. fals
15. În cultura malaeziană realizările de grup nu sunt atât de importante ca realizările individuale.
    a. adevărat
    b. Fals
16. Pentru a lucra cu succes cu o echipă singaporeană trebuie să vă dovediți mai întâi abilitățile tehnice și apoi să îi câștigați încrederea.
    a. adevărat
    b. fals
17. Complimentele și flatările bine realizate nu sunt în general apreciate în America de Sud.
    a. adevărat
    b. fals
18. Mângâierea pe cap a unui copil în semn de apreciere este bine primită de tailandezi.
    a. adevărat
    b. fals
19. Cei mai mulți coreeni invocă statutul și autoritatea în procesul de negociere.
    a. adevărat
    b. fals
20. Zâmbetul este modul prin care chinezii își arată nervozitatea sau disconfortul social
    a. adevărat
    b. fals
21. Discuția despre venitul fiecăruia este un tabu în China.
    a. adevărat
    b. fals

22. Negociatorii chinezi nu au autoritatea să facă un angajament final
    a. adevărat
    b. fals
23. Dacă un chinez este contrazis, va relua pur și simplu argumentul inițial.
    a. adevărat
    b. fals
24. În China, armonia este promovată prin nesublinierea nevoilor și dorințelor personale.
    a. adevărat
    b. fals
25. Chinezii apreciază foarte mult relațiile de afaceri cu partenerii.
    a. adevărat
    b. fals
26. Chinezii din afara Chinei sunt diferiți de cei din China.
    a. adevărat
    b. fals
27. Chinezii fac multe compromisuri în timpul negocierilor.
    a. adevărat
    b. fals
28. Este acceptabil să critici un salariat malaezian în fața sa colegilor săi.
    a. adevărat
    b. fals
29. Independența este un factor motivator pentru managerii din Malaezia.
    a. adevărat
    b. fals
30. Puteți amesteca nivelurile de management în timpul unei instruiri în Coreea.
    a. adevărat
    b. fals
31. Dacă un salariat din Malaezia pune o întrebare, îi spuneți că răspunsul este în manualul de utilizare.
    a. adevărat
    b. fals

32. Mulţi muncitori coreeni preferă un salariu mai mare decât un titlu.
   a. adevărat
   b. fals
33. În kibbutz-urile din Israel factorii igienici (relaţiile interpersonale) sunt priviţi mai mult ca o sursă de satisfacţie decât de insatisfacţie.
   a. adevărat
   b. fals
34. Ţările cu individualism scăzut tind să se sprijine într-o mai mare măsură pe etica protestantă.
   a. adevărat
   b. fals
35. Răsplata tangibilă a japonezilor o reprezintă tradiţionalele bonusuri bianuale.
   a. adevărat
   b. fals
36. Un incident critic nu este altceva decât o întâmplare neplăcută.
   a. adevărat
   b. fals

caracteristicile manag. cu stil participativ:
- orientati asupra satisfacerii de lucru
- — " — oamenilor
- lucrează angaj. să-şi asume responsabilit.
- sunt adepţii teoriei x

cac stil autoritar:
- specific manag. ce nu acceptă sugestii
- adepţi teoriei y
- micşorează interesul angajaţilor
- funcţionează bine în cond. de criză

ch. ierarchiei nevoilor, în ordine descrescătoare
1. apartenenţă socială
2. nevoi psihologice
3. nevoi de siguranţă
4. nevoi de autorealizare

BIBLIOGRAFIE

1. Bibliografie generală

1. Axtell. E. Roger., *The Do's and Taboos of International Trade,* John Wiley & Sons, New York, 1994.
2. Badruş Gh., Rădăceanu, E., *Globalitate şi management,* Bucureşti, Editura ALL Beek, 1999.
3. Bartlett, C.A., *"What is a Global Manager?",* Harvard Business Review, September-October 1992.
4. Bartlett, C., Doz, Y., *Managing the Global Firm,* Thomson Business Press, 1990.
5. Bartlett, C.A., Ghoshal, S., *Managing Across Borders: The Transnational Solution,* Harvard Business Press, Boston, 1989.
6. Barton, L., *Crisis in Organization; Managing and Communicating in the Heat of Chaos,* South-Western Publishing Company, Cincinnaty, Ohio, 1993.
7. Baruch, Y., *"Business Globalization – The Human Ressource Management Aspect",* Human Systems Management 14/4, 1995.
8. Baruch, Y., *"No Such Thing as a Global Manager",* Business Horizons, January-February 2002.
9. Bell, A. H., Williams, G. H., *Intercultural Business,* Baron's Educational Series, Inc. New York, 1999.
10. Berger, P. L., *"Four Faces of Global Culture."* The National Interest. 1997, Fall
11. Bowman, J., *"Before Going Overseas, Be Ready: Know the Protocol",* Mass High Tech, April, 1999.
12. Comănescu, M., *Management european,* Editura Economică, Bucureşti, 1999.
13. Copeland, L., Lewis, G., *Going International: How to Make Friends and Deal Effectively in the Global Marketplace,* Random House, New York, 1985.

4. Dunning, J.H., *Multinational Enterprise and the Global Economy,* Edison-Wesley Publishing Company, Wokingham, England, 1993.
5. Elashmahawi, F., Harris, P.R., M*ulticultural Management 2000,* Gulf Publications, Houston, 1998.
6. Fatehi, K., *International Management,* Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1996.
7. Fearraro, G.P., *The Cultural Dimension od International Business,* Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1998.
8. Fisher, G., *International Negotiation: A Cross-Cultural Perspective,* Random House, Chicago, 1985.
9. Foster, D. A., *Bargaining Across Borders: How to Negociate Business Successfully Anywhere in the World,* McGraw-Hill, New York, 1992.
10. Grayson, J. L., *"Gesture: The Do's and TABOOSs of Body Language Around the World",* Security Management, March 1999.
11. Guy, V., Mattock, J., *The New International Manager,* Kogan Page, London, 1991.
12. Harris, P. H., Moran, R.T., *Managing Cultural Differences,* Gulf, Houston, 1996.
13. Harzing, A. W., Ruysseveldt, J.V., ed., *International Human Ressource Management,* Sage, London, 1995.
14. Herskovits, M. V., *Cultural Anthropology,* Alfred Knopf, New York, 1963.
15. Hodgetts, R. M., Luthans, F., *International Management,* McGraw-Hill, New York, 1991.
16. Hofstede, G., *Managementul structurilor multiculturale,* Editura Economică, Bucureşti, 1996.
17. Ionescu, Gh., *Dimensiunile culturale ale managementului,* Editura Economică, Bucureşti, 1996.
18. Jeannet, J. P., *Managing with a Global Mindset,* Pitman, London, 2000.
19. Lax, D. A., Sebenius, J.K., *The Manager as Negotiator,* The Free Press, New York, 1986.
20. Kanter, R. M., World class; *Thriving Locally in a Global Economy,* Simon & Schuster, New York, 1995.

31. Kenichi, O., *The Borderless World, Collins,* London, 1990.
32. Martha, H. P., *"Developing an International Style of Management",* management Revuew, February, 1991.
33. Mazilu, A., *Transnaţionalele şi competitivitatea,* O perspectivă est-europeană, Bucureşti, Editura Economică, 1999.
34. Mockler, R. J., *Management strategic multinaţional,* Bucureşti, Editura Economică, 2001.
35. Moran, R., Stripp,W., *Succesful International Business Negotiations,* Graf Publications Company, Houston, 1999.
36. Morrison, T., Wayne, A. C., Borden G. A., *How to Do Business in Sixty Countries: Kiss, Bow, or Shake Hands,* Adams Media Corporation, Holbrook, M. A., 1994.
37. Morrison, T., Wayne, A. C., Douress, J. J., *Doing Business Around the World,* Prentice Hall Press, Paramus, NJ, 2001.
38. Puiu,A., *Tehnici de negociere, contractare şi derulare în afacerile economice internaţionale,* Tribuna economică, Bucureşti, 1997.
39. Pricop, M., Tanţău, A., *Globalizarea şi strategia firmei,* Editura Eficient, Bucureşti, 2001.
40. Pucik, V., *"Creating Leaders That Are World-class",* Financial Times, February 2, 1998.
41. Punnett,B.J., Shenkar, ed. O., *Handbook for International Management Research,* Blackwell, Cambridge, MA, 1996.
42. Rifkin, Jeremy. *"It's War-Commerce vs. Culture."* Newsday (New York, NY), July 9, 2001.
43. Ronen, S., *Comparative and Multinational Management,* John Wiley, New York, 1986.
44: Ronen, S., Kraut,A.I., *"Similarities among Countries Based on Employee Work Values and Attitudes",* Columbia Journal of World Business, 1977.
45. Ronen, S., Shenkar, O., *"Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis,"* Academy of Management Journal, 1985.
46. Ruggles, R.L., *Kowledge Management Tools, Butterworth-Heinemann,* Oxford, England, 1997.

47. Sasu, C., *Les transferts internationaux de technologie a partir des entreprises transnationales: leurs influences sur les balances des paiements în: Privatization and the Market Economy,* "Al.I.Cuza" University Printing House, 1993.
48. Sasu, C., *Marketing internațional,* Editura Polirom, Iași, 2001.
49. Sasu, C., *Organizarea și conducerea societăților transnaționale,* Editura Universității "Al.I.Cuza" Iași, 1992.
50. Sasu, C., *Politique d'entreprise et principes d'organisation des sociétés multinationales, în: Conferința de management,* Iași, 1995.
51. Sasu. C., *Some Aspects Concerning the Status of Foreign Investments in Romania,* în: Journal of North China University of Technology nr. 6/1994, Beijing.
52. Trompenaars, F., *Riding the Wave of Culture: Understanding Diversity in Global Business,* Irwin Professional Publishing, Burr Ridge, IL., 1994.

2. *Bibliografie rapoarte de țară*

1. *Africa de Sud*
Reuvid, J., et al. Doing Business in South Africa (1998)
2. *Arabia Saudită*
Shoult, A., Doing Business in Saudi Arabia (1999).
3. *Argentina*
Nolan, J.L., Argentina Business: The Portable Encyclopedia for Doing Business with Argentina (1998).
4. *Australia*
North, P., Toews, B., Succeed in Business: Australia (1998).
5. *Brazilia*
Kelly, R.C., Country Review: Brazil (1999).
6. *Canada*
Whittle, A., Woznick, et.al. Canada Business (1997).

7. *China*
Wang, Y.C., Investment in China: A Question and Answer Guide (1997)
*** Pașaport China, Idei de afaceri (2001).
8. *Coreea*
Kenna, P., Lacy, S., Business Korea: A Practical Guide to Understanding South Korean Business (1997)
9. *Egipt*
Wilson, S., Culture Shock: Egypt (1998).
10. *Filipine*
Hinkelman, E., Philippines Business (1998).
11. *Franța*
Gordon, C., Kingston, P., The Business culture in France (1996)
*** Pașaport Franța, Idei de afaceri (2001).
12. *Germania*
Flamini, R., Szerlip, B., Passport Germany: Your Pocket Guide to German Business, Customs &Etiquette (1997)
*** Pașaport Germania, Idei de afaceri (2001).
13. *Hong Kong*
Grzeskowiak, A., Watson, T., Passport Hongg Kong (1996)
*** Pașaport Hong Kong, Idei de afaceri (2000).
14. *India*
Joshi, M., Szerlip, B., Passport India (1997)
*** Pașaport India, Idei de afaceri (2002).
15. *Indonezia*
Sinjorjo, M., Succeed in Business: Indonezia (1998)
16. *Irlanda*
McNamara, A., Simple Guide to Customs and Etiquette in Ireland (1998)
17. *Israel*
Rosenthal, D., et al. Passport Israel (1996)
*** Pașaport Israel, Idei de afaceri (2002).
18. *Italia*
Kenna, P., Lacy, S., Business Italy: A Practical Guide to Understanding Italian Business Culture (1994)
*** Pașaport Italia, Idei de afaceri (2000).

19. *Malaezia*
Brooks, G., Brooks, V., Malaysia: A Kick Start Guide for Business Travelers (1996)
20. *Mexic*
Newman, G., Szterenfeld, A., Business International's Guide to Doing Business in Mexico (1998)
21. *Marea Britanie*
Kenna, P., Lacy, S., Business U.K. (1996)
22. *Maroc*
Evans, G., Smart Business Marocco: What to Expect and Do When Doing Business with Marocan (1997)
23. *Norvegia*
Su-Dale, E., Culture Shock: Norway (1996).
24. *Olanda*
Janin, H., Culture Shock:Netherlands (1998).
25. *Polonia*
*** Paşaport Polonia, Idei de afaceri (2001).
26. *Rusia*
Bosrock, M., Put Your Best Foot Forward: Russia (1996)
*** Paşaport Rusia, Idei de afaceri (2002).
27. *Singapore*
Genzberger, C., Singapore Business (1996).
28. *Spania*
Vilanueva, P., Benett, R., Doing Business with Spain (1997)
*** Paşaport Spania, Idei de afaceri (2002).
29. *Sri Lanka*
Bullis, D., Culture Shock: Sri Lanka (1997).
30. *Statele Unite ale Americii*
*** Paşaport SUA, Idei de afaceri (2000).
31. *Suedia*
Svenson, C.R., Rosen, C., Culture Shock: Sweden (1997)
32. *Tailanda*
Leppert, P., Doing Business with Thailand (1997).
33. *Taiwan*
Clancy, M., Business Guide to Taiwan (1999).
34. *Ucraina*
Jolly, A., Kitten, N., Doing Business in the Ukraine (1998)

35. *Vietnam*
Curry, J. E., et al. Passport Vietnam: Your Pocket Guide to Vietnamese Business, Customs & Etiquette (1997).

3. Adrese Internet

1. *www.embpage.org/index.html* – ghidul ambasadelor
2. *www.getcustoms.com* – ghidul sărbătorilor şi orelor de pe mapamond
3. *www.odci.gov.cia.publications/factbook/index.html* – informaţii despre guvernele, economia, etc. ţărilor lumii
4. *www.global-integration.com/* - programe de educaţie pentru activităţi transnaţionale
5. *www.worldbiz.com/CGAexpatriate.html* – selecţie, instruire manageri internaţionali
6. *www.worldbiz.com/index.html* – informaţii despre practicile de afaceri internaţionale
7. *www.cultureinteraction.com/* - programe de instruire multiculturală
8. *www/global-dynamics.com/* - programe de instruire în management intercultural
9. *www.worldbiz.com/ITAPtraining.html* – programe de instruire în competitivitate
10. *www.worldbiz.com/morey_manor.html* - alianţe strategice
11. *www.sococo.com/* - instruire culturală SUA şi Franţa
12. *www.berlitz.com/cross_cultural/cross_cultural.html* – instruire interculturală
13. *www/rowlandandassociates.com/class.htm* – instruire interculturală pentru America Latină, Europa, Orientul Apropiat, Rusia, Japonia, China etc.
14. *www.comcul.com/cciccts.html* – instruire interculturală Japonia
15. *www.bwvideo.com/index.htm* – imagini video pentru instruire în afacerile internaţionale

PRINS

NECESITATEA STUDIERII MANAGEMENTULUI INTERNAȚIONAL 3

CAPITOLUL I
IMPACTUL CULTURII ASUPRA MANAGEMENTULUI INTERNAȚIONAL 11

1.1. Definiția și caracteristicile culturii. Impactul acesteia asupra managementului internațional 11
1.2. Influența elementelor culturii asupra managementului internațional 14
1.3. Dimensiunile culturii 39
STUDII DE CAZ 52

CAPITOLUL II
COMUNICAREA ÎN MANAGEMENTUL INTERNAȚIONAL 57

2.1. Procesul general de comunicare 57
2.2. Comunicarea internațională 59
2.3. Felurile comunicării 84
2.4. Interpretarea comunicării 85
2.5. Fluxul comunicării 88
2.6. Comunicarea în întâlnirile de afaceri 90
STUDII DE CAZ 100

CAPITOLUL III
RISCURILE ÎN AFACERILE ECONOMICE INTERNAȚIONALE 105

3.1. Clasificare riscurilor în afacerile internaționale 105
3.2. Riscul cu caracter politic 105
3.3. Riscurile cu caracter economic 114
STUDII DE CAZ 117

CAPITOLUL IV
NEGOCIEREA INTERNAȚIONALĂ 120

4.1. Procesul de negociere 120
4.2. Influența diferențelor culturale asupra caracteristicilor negocierii și negociatorilor 129
4.3. Sugestii pentru succesul negocierilor în funcție de orientarea culturii 145
4.4. Tactici de negociere 150
4.5. Comportamente de negociere 151
4.6. Folosirea trucurilor "murdare" în negociere 152
4.7. Puterea de negociere 159
4.8. Deprinderi de negociere 159
4.9. Reguli pentru reușita în negocierile internaționale 160
STUDII DE CAZ 162

CAPITOLUL V
MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE INTERNAȚIONALE 166

5.1. Clasificarea managerilor internaționali 166
5. 2. Selectarea personalului internațional 166
5.3. Instruirea managerilor internaționali 174
5.4. Motivarea resurselor umane în managementul internațional 186
5.5. Evaluarea performanțelor 197
5.6. Compensarea personalului 202
5.7. Stiluri de management 203
STUDII DE CAZ 209

CAPITOLUL VI
ELABORAREA STRATEGIILOR DE MANAGEMENT INTERNAȚIONAL 218

6.1. Caracterul strategiilor firmelor internaționale 218
6.2. Etapele elaborării strategiilor de management internațional 220
STUDII DE CAZ 263

CAPITOLUL VII
PLANIFICAREA ACTIVITĂȚII DE MANAGEMENT INTERNAȚIONAL 268

7.1. Metode de planificare în managementul internațional .. 269
7.2. Procesul de planificare în managementul internațional 278
STUDII DE CAZ 286

CAPITOLUL VIII
ORGANIZAREA ACTIVITĂȚII DE MANAGEMENT INTERNAȚIONAL 289

8.1. Factori care influențează organizarea activității de management internațional 289
8.2. Tipuri de structuri organizatorice 294
8.3. Evoluția structurii organizatorice internaționale 311
8.4. Alegerea celui mai corespunzător tip de structură organizatorică 313
STUDII DE CAZ 314

CAPITOLUL IX
CONTROLUL ACTIVITĂȚII DE MANAGEMENT INTERNAȚIONAL 316

9.1. Factori care influențează controlul în managementul internațional 316
9.2. Etapele procesului de control în managementul internațional 319
9.3. Domenii de control a activităților de management internațional 325
STUDII DE CAZ 329

TESTE GRILĂ 331

BIBLIOGRAFIE 359